

YKK®

日本語

Fastening Business



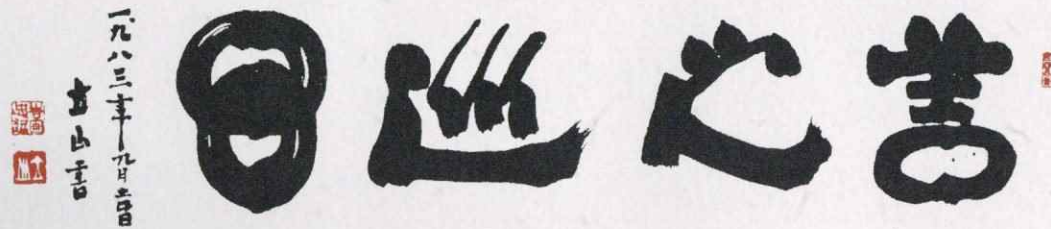
This is YKK 2021

YKK株式会社 統合報告書

YKK精神

「善の巡環」

他人の利益を図らずして自らの繁栄はない



企業は社会の重要な構成員であり、共存してこそ存続でき、その利点を分かち合うことにより社会からその存在価値が認められるものです。YKKの創業者吉田忠雄は、事業を進めるにあたり、その点について最大の関心を払い、お互いに繁栄する道を考えました。それは事業活動の中で発明や創意工夫をこらし、常に新しい価値を創造することによって、事業の発展を図り、それがお客様、お取引先の繁栄につながり社会貢献できるという考え方です。このような考え方を「善の巡環」と称し、常に事業活動の基本としてまいりました。私たちはこの考え方を受け継ぎ、YKK精神としています。

経営理念

「更なるCORPORATE VALUEを求めて」



YKKは、更なるCORPORATE VALUE (企業価値) を求めて、7つの分野に新たなQUALITY (質) を追求します。

YKKグループは、お客様に喜ばれ、社会に評価され、社員が誇りと喜びを持って働ける会社でありたいと考えています。そのための手段として、商品、技術、経営の質を高めていきます。そして、これらを実践するにあたって常に根底にあるのが「公正」であり、これを価値基準として経営判断を行っていきます。

コアバリュー

失敗しても成功せよ/
信じて任せる

品質に
こだわり続ける

一点の曇りなき
信用

YKKグループ経営体制

YKKグループは、ファスニング事業・AP事業を中核に、世界72カ国／地域で事業を展開しています。



両事業を支える設備開発・機械製造

2021年度より工機技術本部をファスニング事業とAP事業にそれぞれ融合し、よりスピーディーに、各事業に特化した設備開発と機械製造のエンジニアリングを行います。その両事業を、新設するテクノロジー・イノベーションセンターが技術面から支え、それぞれの事業競争力を高めていきます。

材料開発・加工技術

分析・解析

設備・ライン開発

機械・金型製造



YKKグループ連結

グループ会社数・従業員数

106社 44,510名

売上高

6,537億円

営業利益

263億円



ファスニング事業

Fastening Products



AP事業

Architectural Products

「Fasten」=留める、つなぐものを取り扱うファスニング事業では、創業以来80年以上にわたり、ファスナー（スライドファスナー）、面ファスナー（繊維製品）、バックル（樹脂製品）やスナップ・ボタンなどのファスニング商品を製造・販売しています。小さなパーツ（部品）ではありますが、YKKは商品の普及を通して、人々の安全・安心で幸せな生活に貢献することを目指しています。

ファスナー事業 / S&B事業

人の営みを包み込む住まいやビルは、社会の資産でもあり、私たちの文化の一つでもあり、そして地球環境の一部でもあります。YKK APが担うAP事業では、快適な住空間を創造する「窓やドア」、美しい都市景観を創造する「ビルのファサード」など、さまざまな建築用プロダクトを通して、健康で快適、安全で安心な暮らしを提供することを目指しています。

住宅事業 / ビル事業 / エクステリア事業 /
 リノベーション事業 / 産業製品事業 / 海外AP事業

グループ会社数・従業員数

67社 27,132名

売上高

2,471億円

営業利益

173億円

グループ会社数・従業員数

23社 16,717名

売上高

4,028億円

営業利益

211億円

その他事業



YKK農牧社



YKK六甲株式会社

自然エネルギーを活用した「パッシブタウン」の開発などを担うYKK不動産、YKKグループ内業務運営支援のYKKビジネスサポート、印刷事業のYKK六甲（YKKグループ特例子会社）や海外地域統括の他、ブラジルにおける農牧事業（YKK農牧社）など地域に根差した事業を展開しています。

グループ会社数・従業員数

16社 661名

(注) 売上高、営業利益は2021年3月期通期実績。その他数値は2021年3月末現在。

YKKの情報開示

YKK株式会社（以下、YKK）では、多様なステークホルダーの皆様に対して適時・適切な情報開示を行うとともに、積極的な相互コミュニケーションを重視しています。

「ウェブサイト」を中心に、会社概要をはじめニュースリリースや更新情報等タイムリーな情報発信に加え、財務・非財務の詳細情報を掲載しています。中でも「YKK株式会社 統合報告書『This is YKK 2021』」は、ステークホルダーの皆様に、YKKの経営や中長期で目指す姿、さらにYKKが担うファスニング事業およびサステナビリティ活動の概要を総合的にわかりやすくご理解いただくために発行しています。また「YKKサステナビリティビジョン2050」の実現に向けた想いをストーリーで伝える「YKKサステナビリティジャーナル」を発行するなど、多様なステークホルダーの皆様のニーズや利便性に合わせた情報開示に努めています。

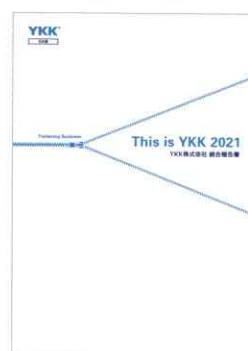
尚、YKK AP株式会社（以下、YKK AP）が担うAP事業については、YKK APウェブサイト（www.ykkap.co.jp）ならびにYKK AP統合報告書、環境報告書等にて情報を開示しています。

〈ウェブサイト〉

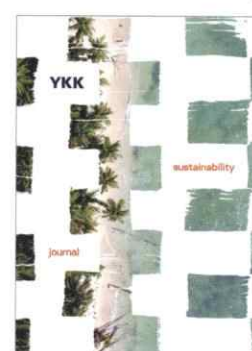


<https://www.ykk.co.jp>

〈統合報告書〉



〈サステナビリティジャーナル〉



YKK株式会社 統合報告書「This is YKK 2021」 編集方針

「YKK株式会社 統合報告書『This is YKK 2021』」は、創業時から現在まで脈々と受け継がれるYKK精神「善の巡環」を根幹とした経営や事業活動の全体像を、YKKが担うファスニング事業を中心にお伝えするものです。

特に、長期的な価値創造の全体像や持続的成長に向けた中期の経営戦略、業績、サステナビリティ活動など、財務情報と非財務情報を統合的にまとめたレポートを冊子およびPDFとして発行しています。また、YKKのサステナビリティにかかわる活動実績やESGに関するパフォーマンスの詳細データをまとめた「データブック」(PDF) も発行しています。

報告対象範囲

財務情報

YKKおよび連結子会社105社について、グループ連結ならびにセグメント（ファスニング事業／AP事業／その他事業）ごとに開示

サステナビリティビジョン／環境

- ・ファスニング事業を中心に事業運営に関わる
その他事業を含む
- ・対象範囲が異なる場合は適宜注釈等を付記

社会

- ・データ範囲を個々に記載

ガバナンス

- ・データ範囲を個々に記載

報告期間

2020年度（2020年4月1日～2021年3月31日）
※一部、期間外の活動も含む

参照ガイダンス

経済産業省「価値協創ガイダンス」

発行年月

2021年8月

発行部署

YKK株式会社
経営企画室 広報グループ
東京都千代田区神田和泉町1
TEL：03（3864）2064
FAX：03（3864）2050
E-MAIL：k_ykk@ykk.com



Contents —Fastening Business—

YKK Philosophy & Sustainability

- 07…………… YKK創業者吉田忠雄の思想
- 09…………… YKK Sustainability Vision 2050

Value Creation

「善の巡環」と価値創造

- 11…………… トップメッセージ
- 15…………… トップダイアログ
- 19…………… YKKの価値創造の歴史
- 21…………… 「一貫生産思想」で進化するものづくり
- 23…………… 「よりサステナブル」な商品・技術の世界へ
- 25…………… 「多様な人財」で世界の顧客と社会に貢献

Business Strategy

- 27…………… 第6次中期事業方針と事業戦略
- 29…………… 中期方向性：フラットな組織体制
- 31…………… 中期方向性：サステナビリティ強化
- 35…………… 中期方向性：商品企画・開発強化
- 37…………… 中期方向性：徹底したコスト競争力追求
- 38…………… 中期方向性：デジタル活用強化
- 39…………… コミュニティ活動 ～土地っ子になれ～

Platform

- 41…………… 経営理念の浸透を目指して
- 43…………… YKK精神に基づく経営基盤
コーポレート・ガバナンス／リスクマネジメント／コンプライアンス

Data

- 47…………… YKKグループ連結 過去11年分の主要財務データ
- 49…………… 財務・非財務ハイライト



YKK創業者吉田忠雄

YKK創業者吉田忠雄の思想

本業を通じた持続可能な社会への貢献を常に追求し続けているYKK。企業活動のすべての根幹にあるのが、YKK創業者吉田忠雄の企業精神「善の巡環」です。「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という思想は、社会や顧客・関連業界、そして社員と共に栄え続けようとするYKKの企業精神を鮮明に表しており、「サステナビリティ」と非常に親和性の高いものと捉えています。吉田忠雄は、この企業精神の本質を、さまざまな言葉によって繰り返し社員に伝えてきました。

「善の巡環」につながる「事業とは橋を架けるようなもの」と説いた言葉は、社会全体の利益を図らない限り、自らの繁栄もないというサステナビリティ全体の考え方に通じます。「清らかな湧き水のごときものづくり」、「工夫で活かせばゴミも立派な資源に」という言葉は環境配慮につながり、「大樹より森林の強さを」という言葉は、人権と個性の尊重につながります。

YKKは創業者の時代からサステナビリティと親和性の高い思想を経営の根幹とし、80年以上たった今の時代においてもその思想を継承し続けています。

事業とは 橋を架けるようなもの



(1965年7月)

事業というものは、自分が利益を上げるだけではなく、世の中に貢献する、人類社会に役立つということを大きく織り込んでやらない限り、それは決して繁栄しないと思います。その土地の産業に寄与し、その土地の経済に寄与し、それによって、その土地の人々の暮らしを豊かにすることができれば、こんな幸せなことはありません。発展途上国には豊かな文明のめぐみを、先進国にはさらに新しい豊かさを運ぶYKKの“橋”づくりはこの先も続いていくことでしょう。

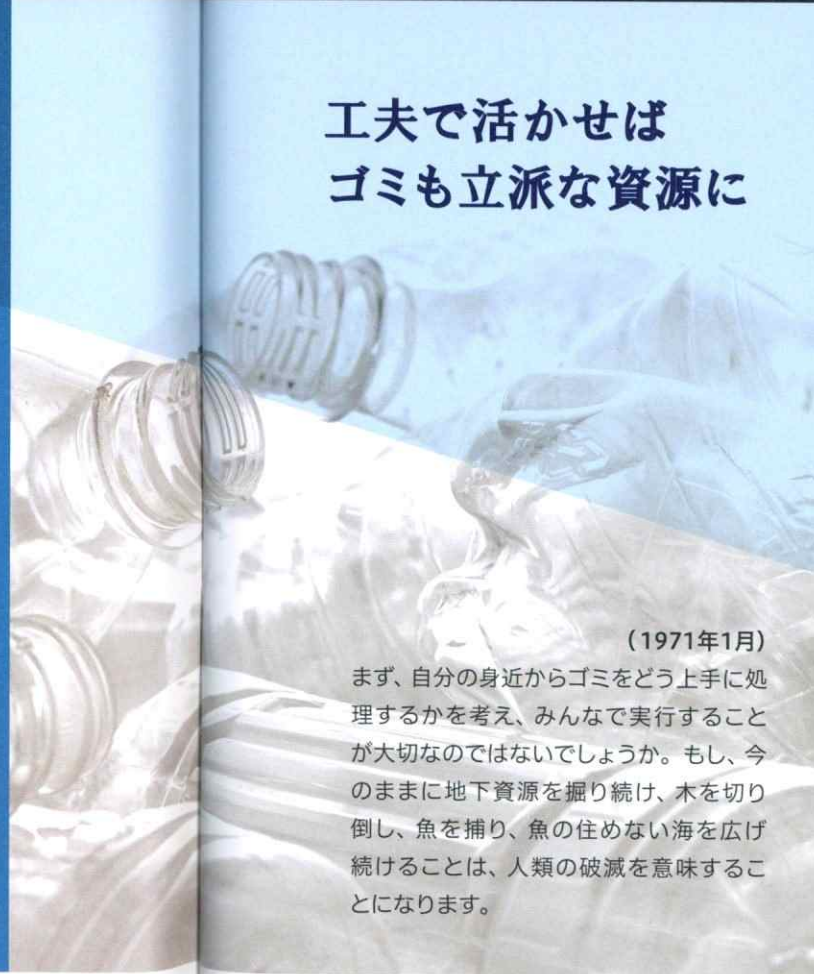
清らかな湧き水のごとき ものづくり



(1984年1月)

すばらしい泉のように、豊かな本物が出てくる。これが本当の豊かさです。大切なのは貴重な資源のロスを出さないこと。明らかに立派な商品になるはずです。

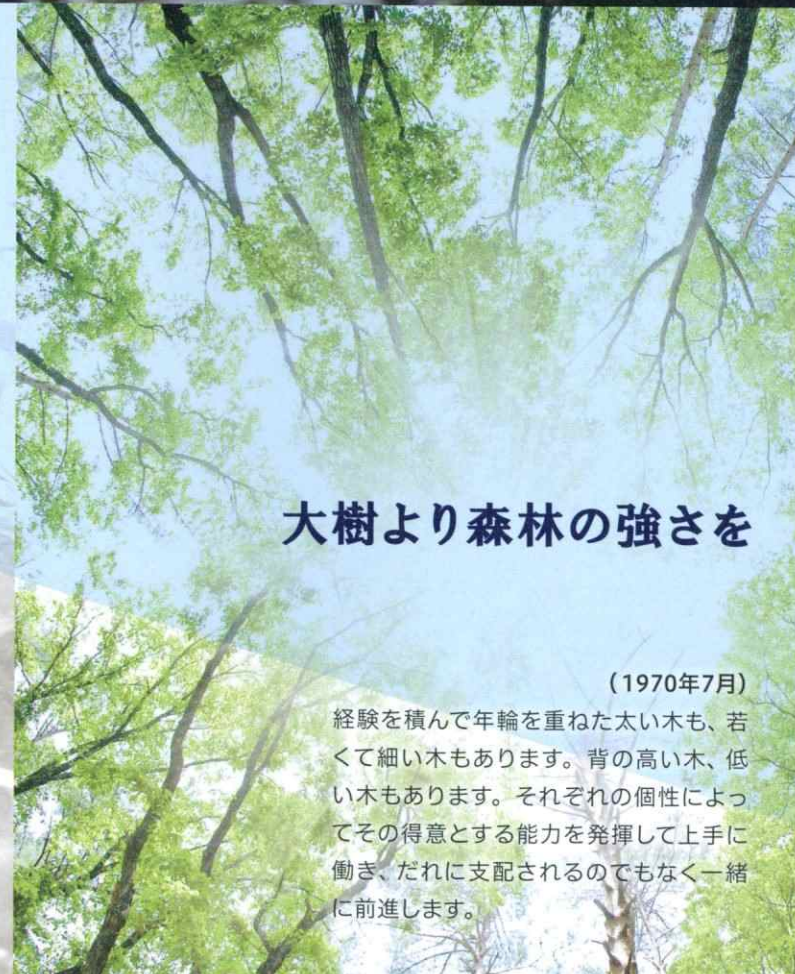
工夫で活かせば ゴミも立派な資源に



(1971年1月)

まず、自分の身近からゴミをどう上手に処理するかを考え、みんなで実行することが大切なのではないのでしょうか。もし、今のままに地下資源を掘り続け、木を切り倒し、魚を捕り、魚の住めない海を広げ続けることは、人類の破滅を意味することになります。

大樹より森林の強さを



(1970年7月)

経験を積んで年輪を重ねた太い木も、若くて細い木もあります。背の高い木、低い木もあります。それぞれの個性によってその得意とする能力を発揮して上手に働き、だれに支配されるのでもなく一緒に前進します。

「善の巡環」から、サステナブルな未来へ

YKK sustainability vision 2050

YKK's action plan for a sustainable future



気候

- ・温室効果ガスの排出の削減
- ・再生可能エネルギーの採用増

地球規模で起きている気候変動を抑制すべく、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比へ2°Cより十分低く保ち、1.5°Cに抑える努力を追求するパリ協定の目的を支持し、ファスニング事業における温室効果ガスの削減に取り組みます。



資源

- ・持続可能な資源の採用増

ファスニング事業で製造される商品や、使用される梱包材の材料における環境負荷を低減し、持続可能な素材へと移行することで、商品のライフサイクルを通じて発生する廃棄物を削減、石油由来材料使用の削減、および循環型社会の実現への貢献を目指します。



水

- ・水の利用量の削減
- ・排水管理の強化

深刻な水資源の枯渇・劣化問題に対し、ファスニング事業において取水量の削減や排水の環境負荷低減等に取り組みます。



化学物質

- ・化学物質の管理と削減

将来世代にわたり豊かな生活を残すため、ファスニング事業に関わる化学物質による環境への影響・負荷を最小限にとどめます。



人権

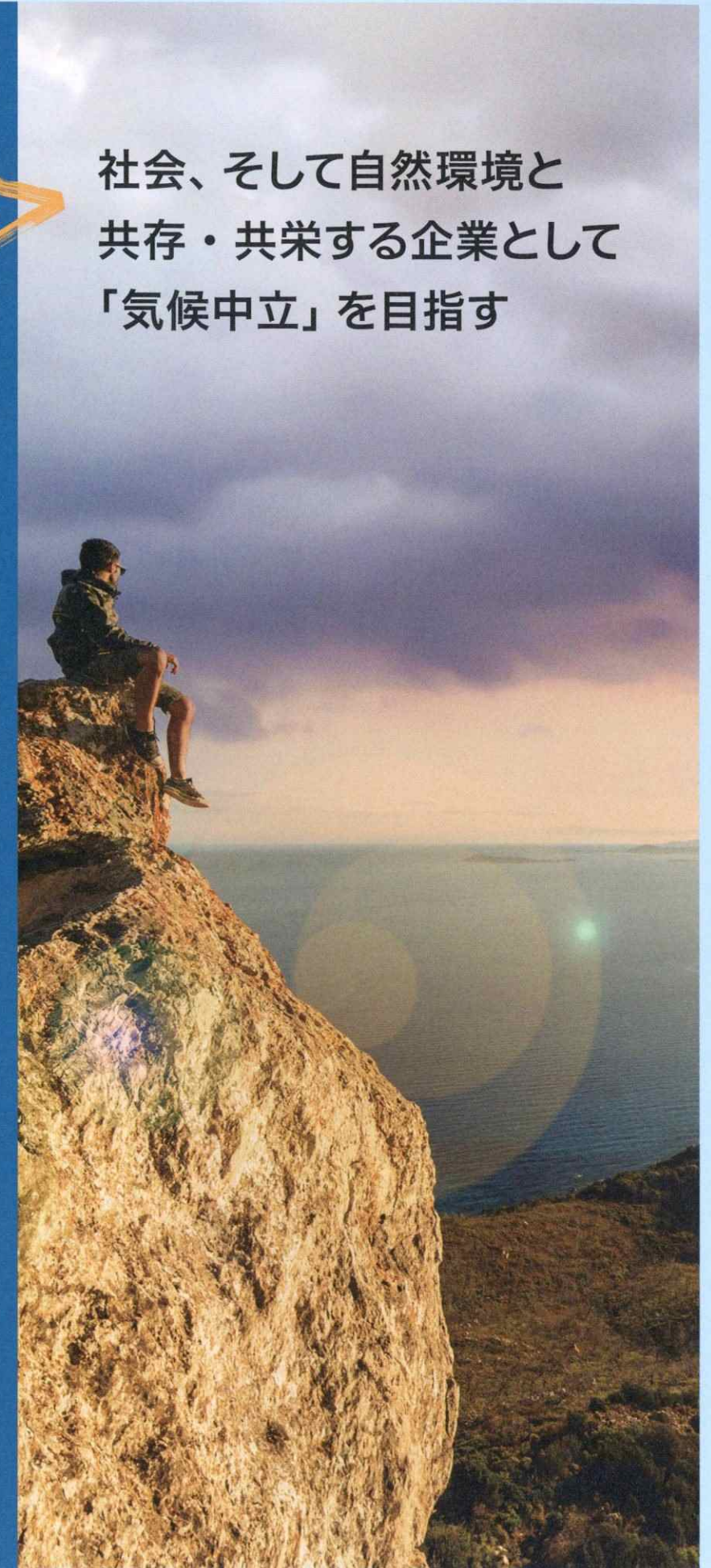
- ・人権の尊重と公正で安全な労働環境の維持

全ての人間の尊厳と権利を尊重するという世界共通の理念を重要視し、多様で持続可能な社会に貢献します。

SDGsとの関係



社会、そして自然環境と
共存・共栄する企業として
「気候中立」を目指す



トップメッセージ



YKK精神「善の巡環」のもと 「サステナビリティ」を経営の中心におき、 社会との共存・共栄を目指します。

企業精神である「善の巡環」を根幹に、YKK商品の普及を通して、最も尊いステークホルダーともいべき自然環境をはじめ、すべてのステークホルダーと共存・共栄できる「ソーシャルグッド」な会社を目指します。

YKK株式会社
代表取締役社長

大谷 裕明

創業者の企業精神「善の巡環」を实践

2020年度は、2019年に続き新型コロナウイルス感染症拡大による影響が大きい一年となりました。罹患された皆様、影響を受けられた皆様には、心よりお見舞い申し上げます。

私たちYKKは、創業者吉田忠雄が掲げた「善の巡環」——他人の利益を図らずして自らの繁栄はない——という考え方を変わらぬ企業精神としてきました。その実践に努めていくことこそが、YKKの存在意義そのものであると考えています。

「善の巡環」における「他人」とは、すなわちすべてのステークホルダーに他なりません。お客様、社会や社員、そして何よりも私たちに豊かな恵みをもたらしてくれる自然環境こそ、最も尊いステークホルダーというべき存在です。

こうしたあらゆるステークホルダーに想いを巡らせる公正な経営こそが、今、社会や市場から求められていると考えます。その上で、優れた商品と技術を通じてより良い価値を提供し、将来世代の発展へとつなげていくこと、また、パートナーシップを大切に、社会との共存・共栄を実現していくこと、これこそが今後も持続的な成長を遂げていくためにも重要なことだと思えます。常に社会に貢献することを存在価値として行動できる「ソーシャルグッド」な会社を私たちは目指しています。

「新常態下」の社会変化に対応

一年以上にわたる新型コロナウイルス感染症拡大の中で、世界中で経済や市場のあり方、そして人々のライフスタイルも大きく変化しつつあります。感染症の拡大はいずれ収束するはずですが、そのときにはあらゆる社会環境がこれまでとは一変していることでしょう。その大きな変化を捉えることが、何よりも重要だと考えています。

中でもアパレル産業では、以前から供給と消費のアンバランスの問題、つまり供給過剰による大量廃棄を生み出す状況がありました。製造段階だけでなく廃棄段階でも大量のエネルギーを消費する、環境負荷の高い産業だという指摘があることも事実です。

しかし、新常態においては消費者の意識も変わります。無駄なもの、過剰なものを排除し、自然環境と共存していこうという「サステナビリティ」の考え方が、ますます世界的な潮流になっていくでしょう。これは「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」と考えるYKKの「善の巡環」にも通じる概念です。

そこで、この「善の巡環」の重要性を改めて示すためにも、第6次中期事業計画ではサステナビリティを経営の中心におき、より良いものづくりや、持続可能な社会の実現に貢献する商品と技術の開発に取り組んでいきたいと思えます。具体的には、お客様が必要とされるときに、求められる商品を求められる量だけ供給するという「適時」「適材」「適量」の「三適」の実現。さらに、持続可能な材料やエネルギーを用いることで環境負荷を減らすとともに、廃棄物の再利用についての研究にも積極的に取り組んでいく。これらが今、お客様がYKKに求めるビジネスモデルであり、これに対応していくことが私たちの使命であると考えています。

ファスニング事業 新常態における外部環境認識

- コロナ禍を契機としたサステナビリティの重要性の高まりによるアパレル消費減少や過剰供給の反動に伴う市場縮小
- 「適時」「適材」「適量」供給に対応するための、デジタル技術活用の重要性

第5次中期事業計画を振り返って

YKKでは、2017年度からの第5次中期事業方針として「ものづくりの進化と革新～Standard向けのYKKものづくりへの挑戦～」を、ファスニング事業本部の方針では「更なる量的成長を目指して～より良いものを、より安く、より速く～」を掲げ、事業を推進してきました。

この期間、欧米日バイヤーへの提案活動や、中国からの縫製シフト対応としてアジア地域の供給能力増強等を積極的に進めた結果、2018年度には歴代新記録となるファスナー販売数量100億本を達成しました。しかし、4カ年を通して米中貿易摩擦による不確実性の高い世界経済情勢等の外的要因に影響を受け続け、最終年度の2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大によりさらに大きく打撃を受けた形となりました。市況低迷時にも量的成長を実現するコスト競争力の不足が課題として残りました。

ファスニング事業 第5次中期事業計画（2017～2020年度）業績推移、2021年度事業計画



ファスニング事業 2020年度中期事業計画乖離の要因

マクロ環境の影響	2年連続の暖冬、米中貿易摩擦、新型コロナウイルス感染症拡大によるアパレル小売需要の減少
アパレルトレンドの変化	アスレジャーの拡大、外出機会減少による重衣料の需要減少
事業競争力の不足	市況低迷時にも量的成長を実現できるコスト競争力の不足

第6次中期事業計画のスタート

こうした結果を受け止め、今後ますます激しく変化する事業環境の中でも持続的な成長を遂げるために策定したのが、第6次中期事業計画における中期事業方針「新常态下での持続的成長～多様な顧客要望の実現と顧客創造～」です。この実現に向け、初年度である2021年度から日本のYKK株式会社の組織体制と海外の地域経営体制を再編しました（詳細はP.29へ）。

この組織再編の背景には、新型コロナウイルス感染症拡大を契機にサステナビリティやデジタルトランスフォーメーション（DX）をはじめ、これまでの価値観が世界中で大きく変化しているということがあります。アパレル産業においては、総生産量が社会要請を受けて大きく減少する可能性もあるでしょう。そのような中でYKKが持続的な成長を果たすためには、先にも述べた「三適」——顧客が真に求める商品を、必要な時に、必要な量だけを、的確に供給する体制を整えることが急務です。市場の小さな変化も見逃さず、正しい判断のもとに機敏に対応するため

には、フラットな組織であることが必要です。同時に、各地で異なる生産条件に合った多岐にわたる設備開発や、Value Conscious/Standard各市場で求められる、環境配慮型商品の開発に加えて、デジタル技術を活用した設備の長時間連続稼働や省人化等による徹底的なコスト競争力の追求など、DXの推進による業務プロセスの革新が欠かせません。第6次中期事業計画を通じて、新体制でこれらの具現化を図ります。



そのためには、社員一人ひとりがいきいきと働ける環境づくりが何よりも重要だと思えます。その一環として2021年度から、定年を設けず、誰もが年齢にかかわらず働ける新しい人事制度の運用を開始しました。社員の幸せと会社の発展の両立を目指し、今後も社員の多様な働き方を支援する制度の改良・整備をさらに進めていきます。

ファスニング事業 第6次中期事業方針

新常态下での持続的成長
～多様な顧客要望の実現と顧客創造～

「変化をチャンスに」

「社会への貢献」
～ソーシャルグッドな企業であり続ける～

「より良いものを、より安く、より速く、よりサステナブルに」

- フラットな組織体制
- サステナビリティ強化
- 商品企画・開発強化
- 徹底したコスト競争力追求
- デジタル活用強化

「ありたい姿」に向けて——YKKサステナビリティビジョン2050

YKKは2020年10月に、2019年策定の「YKKグループ環境ビジョン2050」をファスニング事業の数値目標に落とし込んだ「YKKサステナビリティビジョン2050」を策定しました。その中で、「気候」「資源」「水」「化学物質」「人権」の5つのテーマでそれぞれ目標を設定し、関連するSDGsの達成に向けた取り組みを進めています。

また同年3月には、国連気候変動枠組み条約（UNFCCC）事務局によるファッション業界での取り組みを定めた「ファッション業界気候行動憲章」に署名、2021年3月には、YKKの2030年度に向けた温室効果ガス削減目標（1.5°C目標）が、国際的な団体「SBTイニシアティブ」による認定を取得しました。多様なパートナーと手を携えてサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量の削減を図り、2050年までに「気候中立」の達成を目指しています。

2034年には、YKKは創業100年を迎えます。「YKKサステナビリティビジョン2050」に掲げた企業としての「ありたい姿」——最も尊いステークホルダーである自然環境、そして社会と共存・共栄できる企業を目指して、更なる歩みを続けてまいります。

トップダイアログ



YKK精神「善の巡環」に基づき 持続可能な未来に貢献

アフラック生命保険株式会社
代表取締役会長
アフラック・インターナショナル・
インコーポレーテッド
取締役社長

チャールズ D. レイク II 氏
(Charles D. Lake II)

1962年米国生まれ。ジョージ・ワシントン大学法科大学院にて法学博士号(J.D.)取得。米国通商代表部日本部長、次席通商代表付特別顧問などを歴任後、ワシントンの法律事務所にて弁護士として勤務。1999年アフラック入社、統括法律顧問、副社長などを経て、2003年以降、日本における代表者・社長、同副会長、同会長を歴任。2014年1月よりアフラックインターナショナル株式会社 取締役社長(兼務)、2018年4月2日、アフラック生命保険株式会社の発足に伴い、同社代表取締役会長に就任(現職)。2003年から2019年まで、YKKグループのアドバイザーボードに経営顧問として参画。現在、東京エレクトロン株式会社独立社外取締役、日本郵政株式会社独立社外取締役を務める。2020年3月に『社外取締役の兵法 グッドガバナンスの実践』(日本経済新聞出版)を上梓。

YKK株式会社 代表取締役会長
YKK AP株式会社 取締役

猿丸 雅之

1951年生まれ。上智大学卒業。1975年YKK株式会社入社。YKK U.S.A.社勤務、ファスニング事業本部ファスナー事業部グローバルマーケティンググループ長などを経て、2007年当社上席常務ファスニング事業本部長。2008年当社取締役 副社長 ファスニング事業本部長。2011年当社代表取締役社長。2017年当社代表取締役副会長。2018年より当社代表取締役会長(現任)。2020年YKK AP株式会社取締役(現任)。

YKK精神「善の巡環」のもと、本業を通じた持続可能な社会への貢献を目指してきたYKK。新常態下において、より一層顧客・社会・社員と共に持続的な成長を目指すことが求められる中、理念経営に深い造詣をお持ちのアフラック生命保険株式会社 代表取締役会長 チャールズ D. レイク II氏をお招きし、企業における理念の大切さについて、当社代表取締役会長 猿丸 雅之とオンラインで対談いただきました。

実践哲学である「善の巡環」は新常態においてこそ大きな力を発揮

猿丸 本日は、経営理念やコアバリューに基づく経営について、お考えをお聞かせいただきたいと考えております。最初に御社におけるコアバリューについて伺えますでしょうか。

レイク氏 ピーター・ドラッカー教授はかつて「Culture eats strategy for breakfast (企業文化は戦略を朝食として食べてしまう)」と指摘しました。この至言を「企業文化がしっかりと経営基盤に根づいていれば、戦略を超えた実効性を経営にもたらす」と理解しています。共有する基本的な価値観に基づいて役職員が行動することができれば、さまざまな困難や大きな変化、それこそ新常態にもしっかりと適応できると考えています。アフラックでは、「創業の想い」「アフラック・ウェイ」「企業理念」「ブランドプロミス(「生きる」を創る。)」というコアバリューを「基本的な価値観」として大切にしていますが、一人ひとりの社員にこれらが深く浸透し、意識せずとも当然のこととして実践されることが理想であると考えています。この点において、私は御社の経営理念に共感しています。御社も創業者の想いである「善の巡環」という経営哲学を大切にされながら、ビジネスを展開されていると理解しております。

猿丸 ありがとうございます。おっしゃる通りで、YKKの企業活動のすべての根幹にあるのが、創業者吉田忠雄が創案した「善の巡環」という企業精神です。創業者は、企業は社会の重要な構成員であり、つねに新しい価値を創造して社会へ提供し、事業活動による利を分かち合いながら共に繁栄する道を求め続けました。まさに「善の巡環」は、厳しい環境の中でビジネスを実践する過程で生まれた、いわば実践哲学なのです。世界でビジネスを展開する際にも、さまざまな価値観を超えて共感していただけることを嬉しく思っていますが、これは「善の巡環」が普遍的な意義に基づく考え方だからだと思います。

レイク氏 素晴らしいお話です。

猿丸 先ほど「困難に立ち向かう際に、いかに企業文化が大きな役割を果たすか」について、お話しいただきましたが、私もまったくもって同感です。特に実践哲学である「善の巡環」は新常態のような時代にこそ大きな力を発揮すると確信していますので、引き続き、この精神や経営理念の社員への浸透に努めながら、全社で挑戦を続けていこうと考えています。

社会課題の解決と企業の持続的な成長を連動させる

猿丸 御社では、社会課題の解決と企業の持続的な成長を両立するCSV(Creating Shared Value=共通価値の創造)経営を実践されています。あらためてCSV経営の重要性についてお聞かせいただけますか。

レイク氏 ご存知のように、CSV経営はマイケル・ポーター教授が提唱した経営理論です。企業の独自の資源や専門性を活用して社会課題を解決し、社会のニーズに応えることで社会的価値を創造するとともに、経済的価値が生み出され、持続的成長が実現するという考え方

です。もともとは2000年代後半の金融危機で噴出した課題を議論することから生まれた考え方ですが、経営戦略としてたいへん有効な考え方だと思います。特に新常態の中では、企業を取り巻く環境や課題が大きく変化し続けるので、それらの課題解決に着眼点を置くことで経営戦略の方向性が確認できる効果もあり、アフラックでもより実効的なCSV経営に基づく業務執行体制の構築に取り組んでいます。また「企業は株主だけでなく、お客様や社員、地域・社会などあらゆるステークホル



ダーの利益に配慮すべき」という「ステークホルダー資本主義」の考え方が欧米諸国で主流となりつつあります。日本には古くから「三方よし」等の考え方が根づいていますが、今後は、社会的課題をしっかりと解決し、経済的価値を生み出している企業こそが発展するというコンセンサスが世界的に広がっていくものと考えますので、CSV経営にさらに力を入れて取り組んでいきたいと考えています。

猿丸 共感いたします。「善の巡環」には「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」というサブフレーズがあるのですが、この考え方がCSV経営の考え方に近いように感じています。YKKは2014年度に「ポーター賞（マイケル・ポーター教授が創設）」を受賞するという栄誉に恵まれましたが、これもCSVに近い概念の経営手法によるからだと考えています。さらに、「理念と事業をどう結びつけるのか」ということがあります。これについては、社会的な要請であるサステナビリティにしっかりと応えていくことが重要であると感じています。今年4月からスタートした第6次中期経営計画においてサステナビリティを経営の中心においたのもまさしくそのためです。2020年10月に策定した「YKKサステナビリティビジョン2050」で2050年までに「気候中立」を実現することを目標に掲げたのも同様の考えが広がったことだと思います。しかも、サステナビリティの考えは、創業者吉田忠雄が事業を発展させる中で、今から50年以上前より大切にしてきた思想に通じるのです。私たちが目指すのは、つねに「ソーシャルグッド」な会社であり続けることです。そのためにも「善の巡環」のもと、今まで以上に広く社会へ目を向け、スピーディーな課題の抽出とそ

の解決に努めていく必要があると考えています。

レイク氏 難しい局面に対峙した時こそ経営理念やコアバリューに立ち返り、経営戦略にしっかりと落とし込む。そして、これを真摯に実践していくことで成果を上げ、持続可能な成長につなげていく。これを具現化するのが、CSV経営の本質だと考えています。「Aflac VISION2024」では「生きる」を創るリーディングカンパニーへの飛躍を掲げて、保険の枠を超えた新たな価値創造に取り組んでいます。アフラックのコアビジネスは、がん保険や医療保険などの「生きるための保険」ですが、例えばがん向き合うお客様の経済的な困難を支援する意味では、治療技術の進歩や診断技術の発展がみられます。そのため、がんは過去に比べれば治る病気と言われるようになってきていますが、病気と向き合う上で「Quality of Life」の重要性も大きくなっており、これらの変化を背景に、「がん患者本位のエンゲージメントを考える会」を設立し、2年にわたる議論の結果を著書にまとめました。このプロセスで見えてきたのは、課題を解決するためには、がん患者ご本人とそのご家族の視点に立った問題の整理はもとより、医療に従事される方、職場や学校、民間団体や企業、社会制度をつくる行政も含めた幅広いステークホルダーとのエンゲージメントが不可欠ということでした。これを契機に、こうしたさまざまなステークホルダーが連携・協業するためのプラットフォームである「キャンサーエコシステム」の更なる発展に向けてリーダーシップを発揮できればと考えています。こうした取り組みもすべては明確なコアバリューとビジョンがあり、その上での実践があって初めて成立するものだと考えています。

猿丸 新たな着眼点で、幅広い社会貢献につながる素晴らしいお取り組みですね。

レイク氏 ありがとうございます。御社の価値創造と持続的成長においては、どのようなことが重要とお考えになっていますか。

猿丸 先ほどのお話で、御社は「社会的課題の解決」と「持続可能な成長」の有機的な連動を実践されているということでしたが、YKKも「本業を通じていかに持続可能な社会へ貢献すべきか」を追求し続けてきました。第6次中期経営計画においても中期経営ビジョンに「Technology Oriented Value Creation」を掲げていますが、このビジョンは文字通り「技術に裏付けら

れた価値創造」を意味します。これはものづくり企業にとっては普遍的なテーマですし、新常态下での持続的成長においてもその意義はさらに大きくなると考えています。とにかく技術力と商品力を高めて、その中で生み出

多様な人財の自律的な成長を未来の社会の貢献の力に

猿丸 レイク会長は、エンゲージメントにおいて、財務情報・非財務情報を統合して発信し、ステークホルダーとコミュニケーションをとることが重要だとおっしゃっていますよね。

レイク氏 効果的で実効性の高いエンゲージメントを行う上では、まず市場ステークホルダーと非市場ステークホルダーが存在するということを認識して、聞き手の立場を理解して発信することが重要だと考えます。その意味で「統合報告書」は有効だと思います。

猿丸 YKKでも今年から「統合報告書」を発行しメッセージを強化しました。また、2008年にレイク会長のご提言により「YKKグループ行動指針（Code of Conduct）」を策定しましたが、この指針に基づく行動をより強化するために、今年、改定しました。今後、ガバナンスメッセージとして、社外にも広く発信していきますし、同時に、社員への浸透も重要と考えています。最後に「人財」について、お考えをお聞かせいただけますでしょうか。

レイク氏 アフラックでは「人財を大切にすれば、人財が効果的に業務を成し遂げる」という脈々と受け継がれてきた考え方を大切にしています。不安定性（Volatility）、不確実性（Uncertainty）、複雑性（Complexity）、曖昧性（Ambiguity）から成るVUCAの時代から、さらにその上をいく超VUCAの時代に突入しつつあります。しかし、こうした時代だからこそ、コアバリューに基づき自らイニシアティブをとって動く人財が企業の財産になり得るのだと思います。もちろん、これからの人財育成は一つの型にはめるようなやり方ではうまくいきません。それぞれの多様性を最大限に活かしながら、自分らしく貢献する形を探求してもらうことが大切だと考えます。

猿丸 まさしくダイバーシティの実践ですね。YKKでも、第6次中期経営計画では、最重要ポイントに「多様な人財」を加えることにしました。また、「大樹より森林の

される価値をお客様に提供することが大切です。より多くのお客様にYKKの価値をご支持いただけるよう取り組み、そして、それが結果的には持続的な成長にもつながっていくと確信しています。

強さを」という創業者の思想があり、「森林経営」ともいっているのですが、これはまさにダイバーシティにつながる考え方です。森林には、経験を積んで年輪を重ねた太い木もあれば、若くて細い木もあります。さらに背の高い木も、低い木もあります。創業者吉田忠雄は「それぞれの個性によってその得意とする能力を発揮して上手に働き、誰に支配されるのでもなく共に前進しよう」という考えからこの思想を提唱しました。そして、今年4月から導入した新しい人事制度では定年制度を廃止しました。年齢・性別・国籍に関わらず多様な力を持つ人財が思う存分活躍できるような環境整備に努めていきたいと考えています。

レイク氏 「森林経営」は、まさにYKK流の人財マネジメントですね。

猿丸 レイク会長がおっしゃるように、何よりも大切なのが人財です。世界中の多様な人財が森林を形成する一本一本の木であることを自覚し、互いに協力し合い、補完し合いながら、自らの成長を遂げて、そして、社会に貢献することでYKKという会社、つまり「森林」が持続的に成長することを、これからも大切にしていきたいと思っています。本日は慧眼に満ちた貴重なご提言を誠にありがとうございました。



YKKの価値創造の歴史

「より良いものを、より安く、より速く、よりサステナブルに」

YKKの歴史は、より良い商品を顧客に提供するための技術革新の歴史でもあります。

顧客、そして社会に対して新しい価値を創造し続けるために、YKKはこれからも挑戦を続けます。

1934-

創業～一貫生産体制の確立

1934

創業

日本橋蛸殻町に創業（写真中央）
金属ファスナーの加工販売



1939

YKK実用新案第1号
ファスナー用前割金具

1946

YKKを商標とする



YKKと刻印されたファスナー

1959-

世界展開

1950

手工業から機械化へ

アメリカからファスナーチェーンマシン4台輸入



1952

材料から製造設備、商品まで一貫生産体制の構築
旧工機技術本部の前身 型工作課発足



1953

YKK特許第1号
間歇チェーン製造装置の開発

1959

海外進出

インドにファスナー製造プラント輸出
ニュージーランドに初の海外拠点



1964

高速化実現
YKK-CM6型機（機械遺産[®]認定）
製造開始



1974

海外で一貫生産体制開始

ファスナー初の海外一貫生産工場



YKK U.S.A.社 メーコン工場

1992

成長市場への挑戦
中国進出の本格拠点



上海YKKジッパー社

1994

「YKKグループ環境憲章」
制定

2001-

新たな価値創造

2011

国際レベルの品質保証体制
日本初のファイヤーウォール試験所
登録^{※2}



旧工機技術本部 分析・解析センター

2014

ファスナーの圧倒的
グローバル・リーダーとして
「ポーター賞」を受賞



※1 日本の技術や産業の発展に貢献した歴史的な意義をもち、文化的遺産として次世代に伝えるべきと認定された機械や機器類、その関連施設や文書。日本機械学会が認定。

※2 製品中の鉛含有量の分析値を保証できる試験所として、米国消費者製品安全委員会（CPSC）より日本初の登録。

2015

一貫生産思想の継続的進化
世界初「窓のある精密機械工場」
竣工



ファスナー専用機械部品工場

2016

技術の総本山 黒部に新たな
価値創造の基盤整備
技術の集積・交流、開発人材育成の拠点



YKK R&Dセンター

2017

新たなコラボレーションの展開
企業の枠をこえた共同開発の開始



JUKI株式会社との共同開発

2017

無人工場を目指して
設備のデジタル化・知能化



先進ロボットFAセンター開設

2018

YKKベトナム社ハナム工場
設立



RPA導入の最新工場

2020

「ファッション業界気候行動
憲章」署名

2020

「YKKサステナビリティ
ビジョン2050」策定



2050年気候中立を目指す

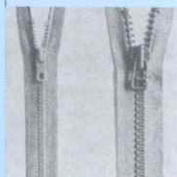
商品・技術を通じた価値提供

1952
ナイロンファスナー



●1958
務歯が見えない金属ファスナー
CONCEAL[®]

1961
デルリンファスナー
(現 VISLON[®])



●1960年代
樹脂リサイクル化

1966
金属ファスナー
YZIP[®]



●1980年代
社内糸屑の再生系化

1983
水密・気密ファスナー
(現 PROSEAL[®])



2000
一つずつ務歯（エレメント）を
研磨した EXCELLA[®]



1994
再生PETを使用した
NATULON[®]

2009
金属調樹脂射出ファスナー
METALUXE[®]



2016
染色工程で
水をほとんど使用しない
染色技術 ECO-DYE[®]



2018
操作性を向上させ、
子どもたちの安全・安心に貢献
QuickFree[®]



2019
従来のめっき薬品を使用しない
プラス材向け新めっき技術
AcroPlating[®]



2019
テープのないファスナー
AiryString[®]



2019
植物由来ポリエステルを使用した
GreenRise[®]



2020
マグネットの磁力を
利用して閉じられる
VISLON[®] Magnet Type



2020
海洋プラスチックゴミを使用した
NATULON[®] Ocean Sourced[®]



※取り組み・開発・販売開始、商標登録または受賞年度を記載

「一貫生産思想」で進化するものづくり

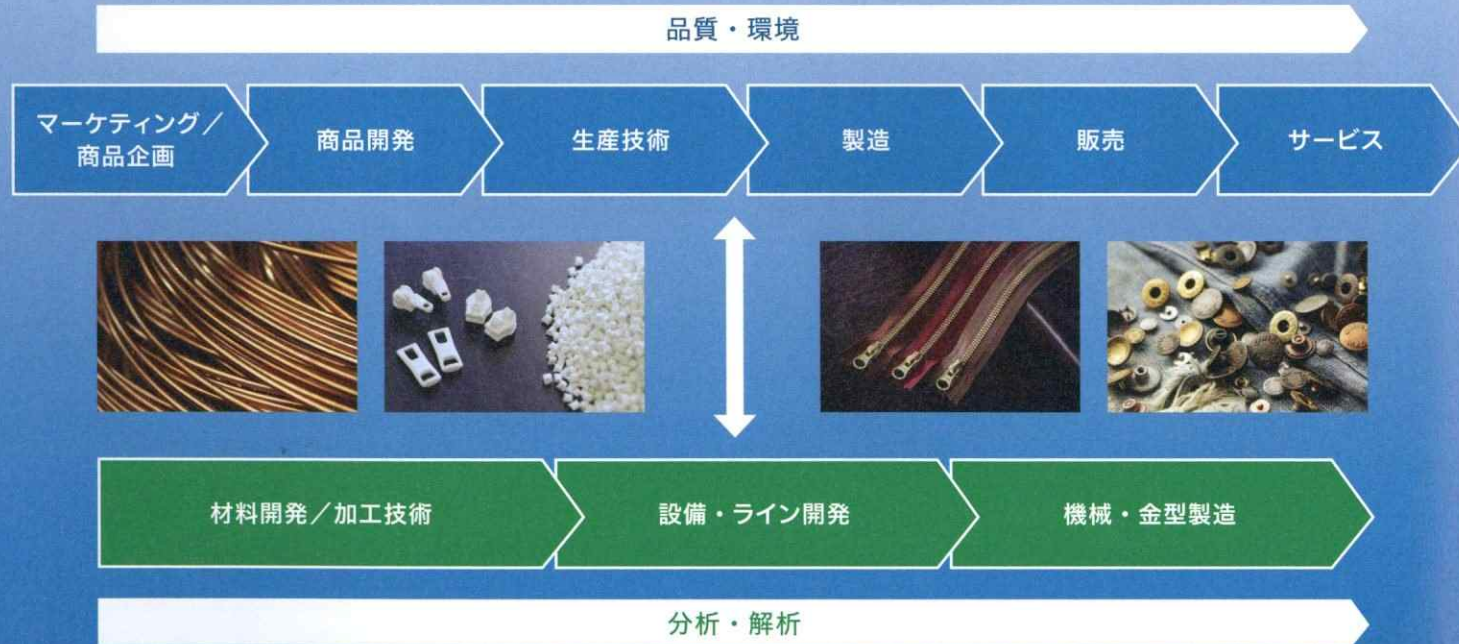
「ファスナーの品質を上げるためには、原料からの一貫生産が必要である」と考えた創業者吉田忠雄。以来、「最高の品質を保つために最適な材料を自ら作り、設備も自社開発する」ことを基本に、最適なものづくりを追求してきました。この「一貫生産思想」はYKKの経営の根幹であり、ものづくりにおける競争力の基盤となっています。

創業者語録

“稼働率100%、不良率ゼロ。これからスタートしなさい”

創業者吉田忠雄は、この理想に近づくためにどうしたらよいかを常に考えていました。それが、より良いものをより安く、顧客へ提供することにつながると考えていたからです。人が「不可能だ」と言うこともあきらめず、「もう紙一枚の努力を加える」ことで将来の結果が大きく違ってくると考えていました。また、機械が自動でより良いものをより安く生産できれば、社員は工場から外に出て、より創造的な仕事ができる。まだ機械化も十分でなかった日本において、「無人工場を目指そう」という究極の夢も思い描いていました。

YKKの一貫生産



YKKは、材料から製造設備、商品までを自社で開発・生産する「一貫生産」を実現しています。金属・繊維・樹脂といった材料開発などの要素技術から、環境配慮型のリサイクル技術、さらには物流・販売および製造システムの構築まで、顧客が求める品質の商品を世界のどこでも安定して供給できるプロセスを確立しています。このようなものづくりにこだわる事業展開によって、YKKならではの品質を創り出しています。

価値創造の源泉

- 「自社」開発・生産** YKKは、素材の研究開発から、製造機械の開発・製造、商品の生産まで自社で行う「一貫生産」を構築することにより、品質に徹底的にこだわるものづくりを実現していることが最大の強みです。多種多様な商品ラインアップの拡充、そして変化の激しい顧客ニーズにも、柔軟かつきめ細かく応えることができます。さらに「一貫生産」プロセスの改善や改良を図る際にも、関連部門と連携し課題の洗い出しや対策の立案もスムーズに行うことができます。
 - コスト競争力の再強化** 基幹商品の徹底したコスト競争力の再強化に向けて、製造プロセスの見直しと競争力を最大化するライン設計、市場競争の更なる激化を踏まえた設備開発の速度の向上、さらには、外部技術の活用推進と競争力あるファスナー設備の開発・導入にも取り組み「一貫生産」を進化させます。
 - 世界共通品質および生産体制** 「一貫生産」体制をグローバルに構築しているYKKでは、世界中の工場に製造機械を供給するのみならず、製造・技術本部と各事業会社が連携を取りながら、世界各地の生産拠点へのサポート体制を充実させています。新型コロナウイルス感染症拡大の中でもITやデジタル技術を活用し、情報共有や技術の伝承、設備保全指導などを積極的に行い、世界共通品質の維持・向上に努めるとともに、各工場の「現場力」を高めています。

創出する価値

- 顧客の課題解決** YKKは、この「一貫生産」を基盤に、顧客に対して「より良いものを、より安く、より速く、よりサステナブルに」提供する価値を生み出しています。例えば、YKKの多くの顧客であるアパレル企業が抱える廃棄物削減には「タイムリーかつ迅速に」供給できる体制で、リサイクルの推進には「持続可能な素材への切り替え」などで課題解決に貢献しています。
 - 製造段階における環境負荷の低減** 「一貫生産」における製造段階では、「YKKサステナビリティビジョン2050」で掲げた目標・施策を着実に実行するため、太陽光発電設備の設置や再エネ電力への切り替え、生産設備の効率化や長寿命化などにも注力していきます。
 - 業務効率向上と働き方改革** デジタル技術の活用により「スマートファクトリー化」を推進し、「一貫生産」の更なる進化を目指しています。無停止・無人生産ラインの構築や保全ノウハウのデジタル伝承、ロボット、AI、センシング等の先端技術活用による作業の自動化、IoTやシミュレーション技術の活用による試作回数の低減や開発期間の短縮なども期待できます。このような業務のデジタル化への移行や業務効率の向上を図ることで、社員により一層の能力強化や専門性を高める機会を提供し、自ら考え、行動できる「人財」への意識改革を促すとともに、労働時間の削減やワークライフバランスの充実にもつなげていきたいと考えています。

品質へのこだわり

1/100
ミリの精度

ファスナー年間生産量

300
万km以上

「YKK」商標登録

177
カ国/地域
(2021年3月末現在)

再生可能エネルギー
100%の電力を調達する
工場

世界**10**拠点
(2021年3月末現在)

「よりサステナブル」な商品・技術の世界へ

YKKの環境配慮型商品の開発の歴史は、1980年代の社内糸屑の再生系化に遡ります。創業者吉田忠雄の言葉である「工夫で活かせばゴミも立派な資源に」を、社員がまさに実践した例です。1994年に再生PETを使用した NATULON® に取り組み、1997年に「エコマーク」を取得しました。その後も、その思想は脈々と受け継がれ、さまざまな環境配慮型商品を開発するとともに、環境に配慮した技術の探求にも発展しています。

創業者語録

“発明・工夫・改善を心がけよ”

創業者吉田忠雄は、社員一人ひとりが改良や工夫をすさまじい努力で重ね続けることこそが重要だと考えていました。工夫・改善を終始心がけることで少しずついろいろなアイデアが浮かぶようになり、それが続いていけば素晴らしい機械や商品を生み出すことにつながる。発明とはそうしたもので、特殊な能力を持った特別な人しか発明ができないというのは間違いであり、誰でも発明家になれる。だからこそ、社員にむかって「発明・工夫・改善を心がけよ」と繰り返し伝えていました。



YKKはこれまで、再生PETを使用したリサイクルファスナー NATULON®、植物由来ポリエステルを使用したファスナー GreenRise® や、海洋プラスチックごみを使用したファスナー NATULON® Ocean Sourced® など、環境配慮型商品の開発を積極的に推進してきました。また、染色工程で水をほとんど使用しない染色技術 ECO-DYE® や有害物質を除去しためっき技術 AcroPlating® といった環境に配慮した技術の深耕にも注力しています。YKKは、今後も環境配慮型商品の普及と技術の追求を通して、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

価値創造の源泉

- 要素技術と環境配慮型技術** 環境配慮型商品といっても、顧客の要望や国/地域により仕様が異なるため、それぞれのニーズに合わせた対応が必要となります。YKKの「一貫生産」プロセスには、金属・繊維・樹脂などの材料開発機能があるため、新しい発想・工夫でこれまでにない素材の提案が可能であり、かつ生産技術や製造現場では、より環境負荷の低い工程で商品化を実現することができます。
- 基礎研究機能の強化** 新設されたテクノロジー・イノベーションセンター（TIC）では、ファスニング事業における競争力強化に直結する技術の深耕をミッションの一つとしています。中でもこれまで取り組んできた要素技術開発の継続・強化、そしてアパレル産業のサステナビリティにも貢献し得る繊維材料等の独自研究開発にも取り組んでいきます。
- 営業・開発一体での商品開発プロセス** 2021年度の組織再編により、これまでの営業担当主体の顧客対応に開発担当も加わることで、より深く顧客の要望や課題をくみ取り、商品に反映させ、迅速な市場投入を実現させることが期待されます。YKKの多くの顧客であるアパレル企業では、サステナビリティが重要な経営や事業の課題となっており、その解決のために、営業・開発担当が一体となって商品開発プロセスを強化します。

創出する価値

アパレル産業の環境負荷低減 アパレル産業におけるサステナビリティ課題の一つにリサイクルの問題があります。商品仕様の細部に至るまでより環境負荷の少ないものやリサイクルのしやすさなどを追求している顧客も少なくありません。YKKは、ファスナーの再生材化の提案やその品質確保および安定供給の期待に応えるとともに、研究開発機能を活かした素材のリサイクル容易性の追求など、顧客と一体となった取り組みを推進しています。

持続可能な素材の普及 YKKは、「YKKサステナビリティビジョン2050」において、「ファスニング製品の繊維材料を、2030年までに100%持続可能素材（リサイクル材、自然由来材料等）に変更」する目標を掲げています。中でも、再生PETを使用したリサイクルファスナー NATULON® については、2024年度目標として50%以上を掲げて推進しています。

環境負荷の少ない生産技術 YKKは、染色工程で水をほとんど使用しない染色技術 ECO-DYE® を開発しました。洗浄にもほとんど水を使わず、廃水も最小限に抑えられるため大幅に水使用量を削減できる技術です。また、プラス材向け新めっき技術 AcroPlating® を開発し、シアン、クロム、セレンなどの有害物質を100%除去することにも成功しています。今後も更なる環境負荷低減に向けた研究・開発に注力していきます。

サステナビリティ関連投資

25 億円
(2021年度計画)

持続可能素材の割合
(延べメートル)

6.5 %
(2020年度実績)

新めっき技術
AcroPlating® による
有害物質除去率

100 %



NATULON® シリーズ



AcroPlating® によるめっき

「多様人財」で世界の顧客と社会に貢献

1959年に初の海外進出を果たしたYKK。インドへのファスナー製造プラント輸出、そして、ニュージーランドには第1号現地法人を設立しました。現在、72カ国/地域で事業展開するなかで、それぞれの国/地域の多様なバックグラウンドや個性を持つ人財が、YKKの価値創造の源泉そのものとなっています。公正を基盤として、各地での雇用・育成を進め、多様人財の活躍を推進しています。

創業者語録

“大樹より森林の強さを”

「YKKは森林です」——創業者吉田忠雄は、かつてそう語りました。

森林の中には、経験を積んで年輪を重ねた太い木も、若くて細い木もあります。森林の木々のようにそれぞれの個性を活かして、自律的に成長する活力あふれた組織——

森林経営とは、それぞれの個性によってその得意とする能力を発揮して上手に働き、誰に支配されるのでもなく一緒に前進していくということ。全員が労働者であるとともに、経営者でもあるという考え方で。



グローバルに事業展開を行ってきたYKKは、年齢、性別、国籍、障がいの有無に関わらず、多様な人財が働き、それぞれの力を発揮しています。多様な社員の力は会社の財産であり、宝です。ダイバーシティ（多様性）に富む人財の結集から、YKKは次のステージとして、それらが有機的に機能し、確実に事業競争力の強化へ結び付ける、ダイバーシティ&インクルージョンの実現を目指しています。

価値創造の源泉

72カ国/地域での事業展開 YKKの主要顧客は、グローバルに拠点展開している企業が多く、またそのニーズも多岐にわたります。72カ国/地域で事業を展開するYKKでは「顧客のすぐ近くで」企画・開発・製造・販売・サービスまで、「One to One」できめ細かくそのニーズに応えることができます。この役割を担うのがYKKの人財です。各地の言語、文化、風習、商慣習など、その土地でなければ行き届かない対応と解決策を提案できることが強みです。

多様人財を尊重する組織風土 YKKは、年齢、性別、国籍にとらわれない役割を軸とした、真に「公正」な人事制度の実現を目指すべき姿としています。そして、会社の求める役割を果たすことができる限り、年齢に関わらず働くことができる新人事制度を導入し、更なる活躍の場と可能性を広げています。

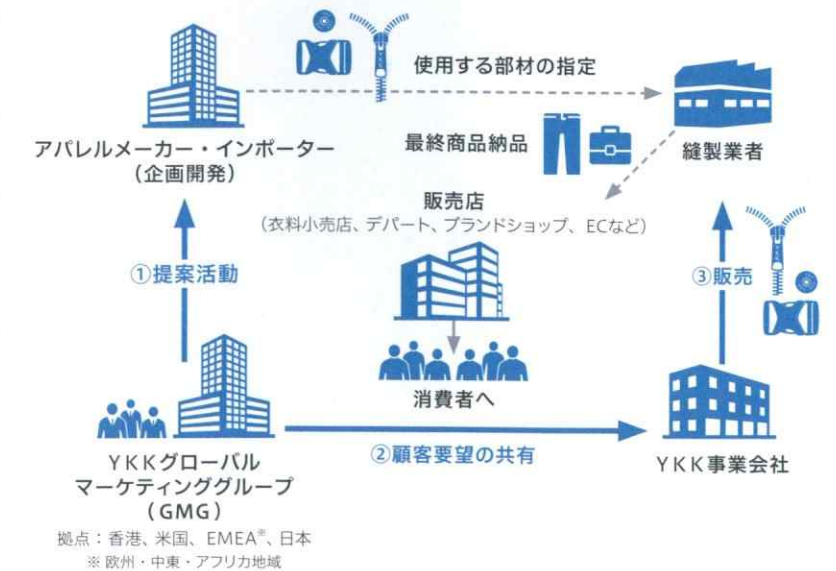
創出する価値

顧客の多様なニーズを実現 YKKには、国や地域をまたいで活動するグローバルマーケティンググループ（GMG）があります。世界各地に点在する顧客の生産拠点でYKKのファスニング商品を利用していただくためには、顧客商品の企画段階でのYKK商品の指定が鍵となります。このため、顧客ごとに専任担当者を置き、積極的な提案活動を行うとともに、顧客の要望を各国/地域のYKKの事業会社へとつなぎ、新商品の開発を推進する役割も担っています。

アパレル産業のグローバル化が進み、生産国の地理的な範囲も広がりつつあった1990年代に、従来にない新たな対応を模索し、独自のビジネスモデルを生み出したYKK。GMGを起点とした「One YKK」としての総合力が、世界中の顧客の信頼獲得につながっています。

パートナーシップで課題解決 地球温暖化や資源の枯渇、人権問題などサステナビリティに関する課題は、特定の国や地域のみではなく、地球規模で起きています。YKKはこの課題解決に向けて、パートナーシップが欠かせないと考えています。顧客との協働によるアパレル産業の環境問題の解決はもとより、各地の多様な人財一人ひとりが各コミュニティとのパートナーシップも活用しながら、地域社会が抱える雇用や治安問題の解決、自然環境保全活動などに取り組んでいます。

GMGの活動例



初の海外進出（インド、ニュージーランド）

1959年

グローバルネットワーク

72カ国/地域

(2021年3月末現在)

「ファッション業界
気候行動憲章」署名

2020年

第6次中期事業方針と事業戦略

新常态下での持続的成長

～多様な顧客要望の実現と顧客創造～

2021年度から始まったYKKグループ第6次中期経営計画では、第5次中期経営計画のビジョン「Technology Oriented Value Creation（技術に裏付けられた価値創造）」を継承しています。3つの最重要ポイント「商品力と提案力」「技術力と製造力」「多様な人材」に基づき、YKKは、第6次中期事業計画および中期事業方針を策定しました。

策定にあたり、アフターコロナで想定される「新常态下」を市場変化のチャンスと捉えるとともに、世界で深

刻化する地球温暖化などのさまざまな社会課題、そしてますます加速する技術革新など、YKKを取り巻く社会・事業環境を考慮しました。

今後も激しく変化する社会・事業環境下でも成長を続け、顧客が求める多様な価値にも応えていくために掲げたのが、第6次中期事業方針「新常态下での持続的成長～多様な顧客要望の実現と顧客創造～」です。さらに第5次中期経営計画で掲げた「より良いものを、より

安く、より速く」というスローガンに「よりサステナブルに」を加え、地球環境や社会の持続可能性にも貢献する会社を目指しています。

そして、この中期事業方針を実現するために、「フラットな組織体制」「サステナビリティ強化」「商品企画・開発強化」「徹底したコスト競争力追求」「デジタル活用強化」を中期方向性とし、事業活動をスタートさせました。同時に、「YKKサステナビリティビジョン2050」では、

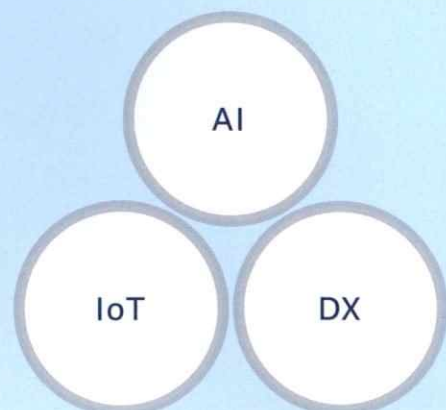
「気候」「資源」「水」「化学物質」「人権」の5つのテーマそれぞれにおいて目標を設定し、2030年のSDGsへの貢献と2050年までの「気候中立」の実現を目指した活動を推進しています。

技術に裏付けられた価値創造により、社会や顧客の役に立つ事業を展開するとともに、サステナビリティを経営の中心におき、社会から求められる良い会社、「ソーシャルグッド」な会社であり続けることを目指します。

深刻化する社会課題



技術革新



YKK精神「善の巡環」 経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」

YKKグループ行動指針（Code of Conduct）

〈7 原則〉

コンプライアンス・公正な事業慣行・人権の尊重・環境との調和・安全衛生・商品の品質及び安全性・コミュニティへの貢献

第6次中期事業方針 中期方向性

- フラットな組織体制 ▶ P.29
- サステナビリティ強化 ▶ P.31
- 商品企画・開発強化 ▶ P.35
- 徹底したコスト競争力追求 ▶ P.37
- デジタル活用強化 ▶ P.38

YKKサステナビリティビジョン2050

- 気候  ▶ P.31
- 資源 
- 水 
- 化学物質 
- 人権 

中長期で目指す姿

Technology Oriented Value Creation
技術に裏付けられた価値創造

「ソーシャルグッド」な企業であり続ける

より良いものを、より安く、より速く、よりサステナブルに

中期方向性：フラットな組織体制

急激に変化する事業環境に即応するための組織再編

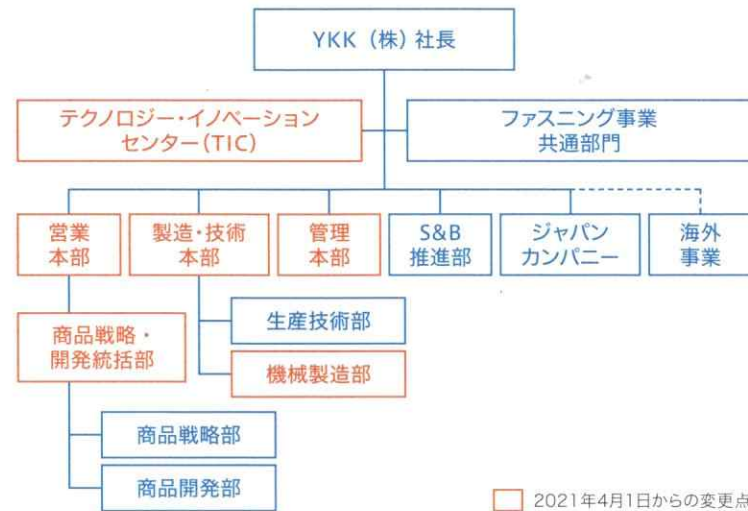
第6次中期経営計画におけるYKKの中期事業方針「新常态下での持続的成長～多様な顧客要望の実現と顧客創造～」は、今後ますます激しく変化する事業環境の中でも持続的な成長を遂げることを目指して策定しました。

この方針の実現を確実なものにするため、初年度である2021年度に日本のYKK株式会社の組織体制と海外の地域経営体制を再編しました。

事業本部制から機能別組織へ

YKKは1985年以来、事業本部制をしき、ファスニング事業本部と工機技術本部の二つの組織運営を行ってきました。急激に変化する事業環境に対応するために2021年4月にスタートさせた新組織では、ファスニングと工機をひとつにし、営業、製造・技術、管理といった機能別に組織を配置するフラットな体制に変更しました。これにより、新設したテクノロジー・イノベーションセンター（TIC）と併せて、ファスニング事業の持続的成長というひとつの目的に向けて、全社一丸となって取り組む体制に生まれ変わりました。

YKK株式会社 執行体制（2021年4月1日～）



営業・商品開発の融合でお客様のニーズに迅速に対応



取締役 副社長 営業本部長
松嶋 耕一

営業本部の中にマーケティング・営業と商品開発を融合し、お客様や市場の変化に即応しながらスピーディーな商品開発を実現、評価を即時次の開発につなげる体制としました。Value Conscious向けには新商品のアウトプットを増やして商品開発力の強化を図るとともに、製造・技術本部や管理本部との連携を強化することでStandardでの競争力強化を目指します。

製造現場の効率化を図るための技術を開発するという役割は、これまで工機技術本部で担ってきたものと変わりません。市場が大きく変化する現在、「より速く」を実現することが急務です。今回の機能融合では、DX推進にも積極的に取り組み、更なるスピードアップを実現するために無駄のないスマートファクトリーの基盤構築を目指します。

製造現場のDX化で更なるスピードを実現



取締役 副社長 製造・技術本部長
池田 文夫

「森林経営」を実現し続ける基盤の構築



取締役 年金政策担当 CFO（最高財務責任者） 副社長 管理本部長
本田 聡

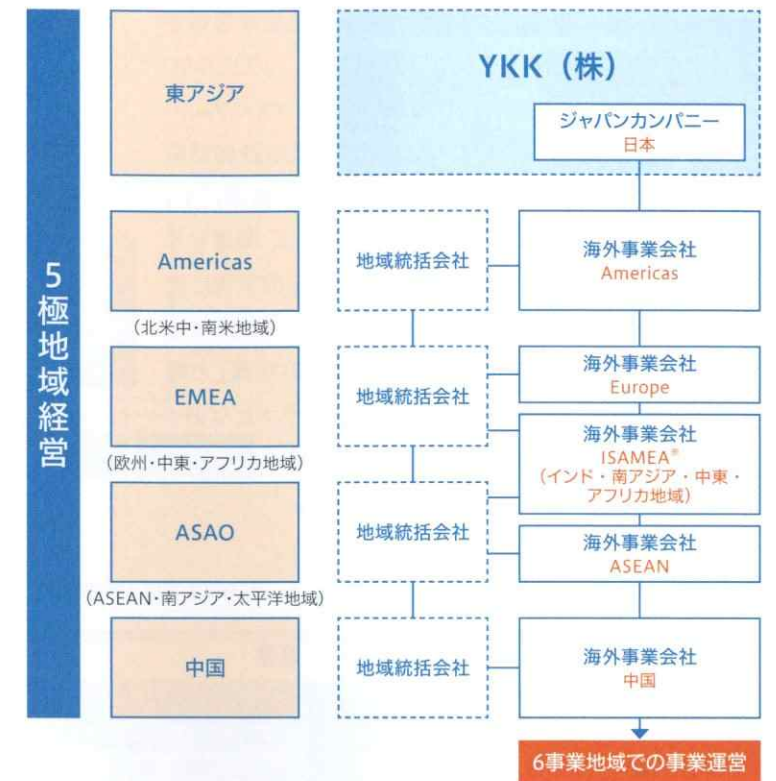
事業を支える機能部門として、一人ひとりの人財が個々の能力を発揮しながら思い切り働ける環境を整えていきます。日本においては「働き方“変革への挑戦”プロジェクト」を推進するとともに、設立50年を迎えた各国/地域の事業会社で課題となっている後継者育成について、サクセッションプラン策定と各社への展開に取り組めます。

新たな世界経営体制へ

海外地域経営体制については、従来の6極（日本/北中米/南米/EMEA/中国/アジア）から5極（東アジア/Americas/EMEA/ASAO/中国）地域経営体制に変更するとともに、商圏や商流等の特性ごとに区分した6つの事業地域（日本、Americas、Europe、ISAMEA、ASEAN、中国）を設けました。各事業地域はそれぞれ配置されたビジネスリーダーのもと、各地に即したマーケティングと生産技術力を強化し、事業を推進します。これにより、6つの事業地域に対して地域統括会社が資本管理とガバナンス強化を中心に経営をサポートする体制となります。

EMEA：Europe/the Middle East/Africa
ASAO：ASEAN/South Asia/Oceania
ISAMEA：India/South Asia/Middle East/Africa

第6次中期地域経営体制



テクノロジー・イノベーションセンターの新設

第6次中期経営ビジョン「Technology Oriented Value Creation（技術に裏付けられた価値創造）」を実現するため、新たにテクノロジー・イノベーションセンター（TIC）を設立しました。これまで工機技術本部で取り組んできた中長期視点の技術開発を継続し、新たな組織として、ファスニング事業およびAP事業の競争力に直結する要素技術の強化を図ります。TICには「資源循環プロセスグループ」を新たに設置し、繊維材料などサステナビリティを推進する独自の研究開発を行います。


また、これまでの先進ロボットFAセンターを「FAロボティクスグループ」としてTICに加え、さらに「デジタル化技術グループ」を新設することで、ものづくりにおけるAI、DX分野での技術連携と強化を図り、イノベーションを推進します。

テクノロジー・イノベーションセンター方針

次世代のイノベーション創出と材料・新規技術の開発
～環境配慮型商品・製造プロセス実現に向けて～

イノベーションによるものづくりの持続的進化と全社プロジェクトの推進	サステナビリティ・材料・ロボット・デジタル化のコア技術開発人材の育成	グローバル視点での技術調査と新たな領域へ展開可能なシーズ探索・テーマ起案
-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------

中長期視点で社会とYKKの発展を支える



専門役員 テクノロジー・イノベーションセンター所長（兼）分析解析技術担当
櫻木 卓也

次世代のイノベーション創出を目的として、SDGsに掲げる社会共通課題の解決につなげる技術開発に取り組み、中長期を見据えた事業競争力の強化を図ります。材料・新規技術の開発においては、モノマテリアル（単一素材）ファスナーを目指した材料開発や、商品および材料のリサイクルの普及を重要課題と認識し、自然由来材料の実現に向け、要素技術の開発に取り組んでいきます。

中期方向性：サステナビリティ強化

サステナビリティを軸とした経営～「YKKサステナビリティビジョン2050」を策定～

YKKは、2050年までに「気候中立」の達成を目指す「YKKサステナビリティビジョン2050」を、2020年10月に策定しました。これは2019年策定の「YKKグループ環境ビジョン2050」をファスニング事業の数値目標に落とし込んだもので、5つのテーマ「気候」「資源」「水」「化学物質」「人権」でそれぞれ目標を設定し、関連するSDGsの達成と、2050年までの「気候中立」の実現に向けた取り組みを進めています。「他人の利益を囚わずして自らの繁栄はない」というYKK精神「善の巡環」と経営理念に相通するものとして、今後もサステナビリティを経営の中心におき、ビジョンに掲げた持続可能な社会の実現に向けて各種施策を進めていきます。

**全社で
ビジョン達成を目指す**
サステナビリティ推進室長
吉岡 麻子

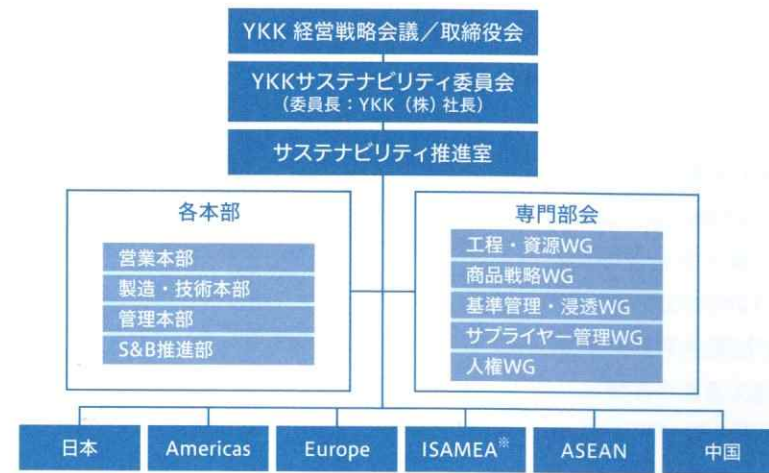


「地球のためにYKKは何ができるか」という問いに正面から向きあうため、2019年4月に設立したのがサステナビリティ推進室です。一元的に戦略を立案、実施する機能を持ち、各テーマの専門部会と各本部との連携のもとにグローバルな推進体制を構築しています。ビジョン達成に向けて、一丸となって取り組んでいきます。

「YKKサステナビリティビジョン2050」～2050年までに「気候中立」を実現～

テーマ	目標	指標 / 2020年度実績	SDGs
気候 温室効果ガスの排出の削減 再生可能エネルギーの採用増	自社およびサプライチェーンにおけるCO ₂ をはじめとした温室効果ガスの排出量を削減 ・2030年までにScope1, 2で 50%削減(2018年比) ・2030年までにScope3で 30%削減(2018年比) 2050年に向け、温室効果ガス排出ゼロ(カーボンニュートラル)を目指す	Scope1, 2における温室効果ガス排出量 459,639t (基準年2018年比20%削減) Scope3における温室効果ガス排出量 539,892t (基準年2018年比36%削減) 2030年度に向けた温室効果ガスの削減目標が、SBTiより「1.5°C目標」の認定を取得(2021年3月)	
資源 持続可能な資源の採用増	ファスニング製品の繊維材料を、2030年までに100%持続可能素材(リサイクル材、自然由来材料など)に変更 ファスニング事業で使用される全てのビニール/プラスチック製梱包材を、2030年までに持続可能素材や、回収・再利用など、持続可能な形態に変更 全ての製造拠点において、埋め立て、あるいは焼却される廃棄物の排出量を削減 2030年までに、廃棄物の再資源化率を90%まで向上	持続可能素材の割合 6.5% 環境省「プラスチック・スマート」キャンペーンに参加(日本) 埋立廃棄物量 7,029t (前年比-2,700t) 再資源化率 82.3% (前年比+2.5%ポイント)	
水 水の利用量の削減 排水管理の強化	水資源問題が懸念される地域の製造拠点において、水使用の効率化・再利用などの取り組みを通じて、取水量を削減 政府の規制および、ZDHC(有害化学物質排出ゼロ)のような業界基準を基に制定した自社基準に従い、全ての製造拠点において排水管理を徹底	すべての製造拠点の総取水量 741万t (前年比-161万t) 排水を適正に管理するため、各国の法規制の基準値より厳しい自主管理基準を設け、各拠点で排水管理を徹底。排水に関する基準違反件数は0件。	
化学物質 化学物質の管理と削減	ZDHC(有害化学物質排出ゼロ)のMRSL(製造時制限物質リスト)などの業界基準を基に制定した自社基準(YKK RSL)に従い、製品製造における入口から出口までの化学物質使用を管理し、化学物質の使用削減を更に進める STANDARD 100 by OEKO-TEX®のような業界基準を順守し、製品における規制物質の使用を廃止 有害化学物質を削減し排除するような新しい製造方法を開発	自社基準(YKK RSL)を改定し、海外事業会社へ周知。サプライヤーに対してもYKK RSLを通知し、順守を要請。 OEKO-TEX®製品認証の定期更新を実施。 金属製品の着色において従来のめっきにかわり化学物質等の使用を低減したプラス材向け新めっき技術AcroPlating®を確立。また、トルエン、キシレンを低減した塗料の開発を完了、2021年度切り替え予定。	
人権 人権の尊重と、 公正で安全な労働環境の維持	多様性を認めた包括的な人権の尊重と労働環境の整備の徹底により、一人ひとりが個性を活かして働ける安心安全な職場環境をサプライチェーン全体で形成し、健康で幸せに満ちた生活を支援 YKK精神「善の巡環」とISO26000に基づいたYGCC(YKK Global Criteria of Compliance)監査を全YKKグループの製造拠点を中心に実施し、第三者機関による定期的な監査も実施することで、透明性を維持しつつ持続可能な活動への更なる改善を行う	主要設備を有する製造工場に対してYGCC監査を実施。	

サステナビリティ推進体制



※ India/South Asia/Middle East/Africa



グローバルで一丸となったビジョン達成に向けて「グローバル・サステナビリティ・セミナー」をオンラインで開催。これまでに世界各極で400人以上が参加しました。

「YKKサステナビリティビジョン2050」実現に向けた取り組み

気候



1.5°C目標
SBT認定
取得

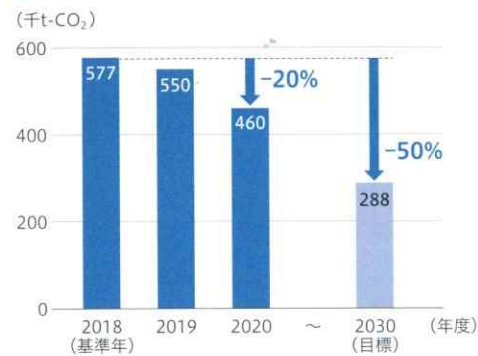
20%
削減
Scope 1, 2での
温室効果ガス排出量
(基準年2018年比)

2020年度は世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大により、一部の海外事業会社での操業停止等の影響でエネルギー使用量が減少したことに伴い、温室効果ガス排出量は大きく減少する結果となりました。このような中、生産設備の更新や高効率機器の導入等による省エネ活動に取り組み、中国では太陽光発電の導入準備を進め、2021年度には新たに2,144kW分の稼働を予定しています。欧州では再生可能エネルギー100%の電力を調達する工場が増加しました。これにより、世界全体で再生可能エネルギー100%電力を調達する工場が10拠点となりました。また、再生材を使用したファスナー NATULON® シリーズの増販による温室効果ガス削減量は約10,400tが見込まれ、Scope 3における温室効果ガス排出量削減に貢献しています。



上海YKKジッパー社の太陽光発電

CO₂排出量 (Scope 1, 2)



資源



188%
NATULON®シリーズの
2020年度販売実績
(前年比)

6.5%
持続可能素材の割合
(延べメートル)
(2020年度実績)

持続可能素材化 2020年度、再生材を使用したファスナー NATULON® シリーズの販売実績は、前年比188%で増加し、販売した製品全体に対する持続可能素材を使った製品の割合は6.5%になりました。また、再生材比率を高めた NATULON Plus™、植物由来の素材を一部使用したGreenRise®のアイテム展開に加え、SOFIX®製品のSOFIX® NATULON®への切り替えを段階的に進めています。

梱包材 製品出荷時に使用されるプラスチック包装材を顧客（縫製工場等）から回収して再利用するスキームを環境省に提案し、同省主催の「プラスチック・スマート」キャンペーンに登録・参加しました。

廃棄物削減・再資源化 コロナ禍の生産量減少に伴い廃棄物量も減少しましたが、引き続き、生産設備の更新等により廃棄物の発生抑制を進めています。また、廃棄物処理に再資源化事業者を積極的に選定することで、再資源化率100%の工場が6拠点、90%台の工場が13拠点となりました。



NATULON®

GreenRise®



NATULON Plus™

SOFIX® NATULON®

持続可能素材アイテムの販売量と割合



水



18%
削減
すべての製造拠点での
取水削減率
(前年比)

化学物質



792社
YKK RSLに基づく
サプライヤー調査

人権



「人権」
の観点を含む
YGCC監査を展開中

2019年度より毎年独自のチェックリストを用い、製造拠点ごとの水リスクを把握しています。チェックリストでは世界資源研究所のAqueduct(アキダクト)による水リスク評価と、水目標設定のための国際ガイドライン「Setting Site Water Targets Informed By Catchment Context」等を参考に評価を行っています。

排水を適正に管理するため、2014年度より海外事業会社に対し、本社の専門家が現地にて排水処理設備の診断と、運転および管理方法の技術指導を行っています。

2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大により、現地での指導に代わり、オンラインでの指導に取り組みました。



排水診断の様子

化学物質管理に関する業界基準を基に制定したYKKの自社基準「YKK RSL」の2020年版を発行し、ファスニング製品を製造する事業会社44社に周知するとともに、サプライヤー792社より適合状況の回答を得るとともに継続調査を行っています。また、OEKO-TEX製品認証の更新を40社にて完了し、認証製品がOEKO-TEX基準への適合を維持しています。

有害化学物質を排除する新たな製造技術として、金属製品の着色において、従来のめっき薬品を一切使用せず、シアン、クロ

ム、セレン等の有害物質を100%除去したプラス材向け新めっき技術 AcroPlating®を確立しており、2021年度以降、商品の切り替えを展開していきます。また、トルエン、キシレンを低減した塗料の開発を完了し、2021年度に切り替え予定です。

Ø ZDHC

OEKO-TEX®
CONFIDENCE IN TEXTILES
STANDARD 100

YKKグローバルコンプライアンス基準 (YGCC) を策定し、これに基づく定期的な評価と改善活動を実施しています。2020年度は、主要設備を有する製造工場に対してYGCC監査を実施。また、監査項目の見直し等によりYGCCの拡充を図っています。

2021年度より、サプライチェーンを通じた「ビジネスと人権に関する指導原則」への準拠を図るため、監査・是正項目等の確認と見直しを進め、人権デューデリジェンスとの同義化を図ります。今後、監査対象を順次拡大すると同時に、確実な対応・

監査を進めていきます。



YGCC監査の様子

中期方向性：商品企画・開発強化

付加価値商品を継続的に市場投入

グローバルに事業を展開するYKKは、各地で顧客や市場の要望を捉えて商品開発につなげ、「適時」に顧客に届ける「One to One」対応を強みとしています。基幹商品の強化に力を入れるだけでなく、基幹商品にはない高機能性を求める顧客に対して、魅力ある商品の拡充にも力を入れていきます。

同時に、顧客や社会のニーズを掘り起こし、新たな価値を提供する商品の開発にも注力しています。第6次中期経営計画の新体制の下では「商品企画の強化」を掲げて、企画の精度向上に向けたワーキンググループを立ち上げ、商品力強化につながる仕組みの構築に取り組んでいます。

市場別商品企画・開発方針

市場	主要顧客タイプ	取り組み方針
Value Conscious	<ul style="list-style-type: none"> 高級ブランド 高機能スポーツアパレル 自動車内装分野等 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型商品の開発強化 付加価値商品の継続的な市場導入
Standard	<ul style="list-style-type: none"> カジュアル衣料顧客 欧米量販店、Eコマース 	<ul style="list-style-type: none"> 徹底したコスト競争力強化

VISLON® Magnet Type
手元を見ずに操作可能なマグネット式開具ファスナー

FLATKNIT® AquaGuard®
薄さ、軽さ、柔らかさを追求したAquaGuard®

検針ステンレススナップ（樹脂バネ）
耐久性が高く、色展開可能な樹脂性のバネを利用した検針対応のスナップ

8色展開

「YKKデジタルショールーム」を開設 〜いつでも、どこでもお客様とつながるコミュニケーションプラットフォーム〜



YKKデジタルショールーム

<https://ykkdigitalshowroom.com/>

2021年4月に開設した「YKKデジタルショールーム」は、英国・ロンドンのYKKショールームをモチーフとした合計6フロアの仮想空間でファスナーやバックル、面ファスナー、スナップ・ボタンをはじめとする商品情報をウェブ上で紹介しています。アパレル店舗やアウトドア展示会など使用用途やシーンをイメージして構成した各フロアから商品を閲覧でき、あわせて関連商品の画像やカタログ、動画などでお客様のご要望に合わせた商品検索をサポート。オンライン商談スペースも備えています。コミュニケーションの場として今後も充実を図っていきます。

デジタルショールームの構成

1階 (GF) TREND & CONNECT
トレンド・車両用ファスニング商品等

地下2階 OUTDOOR
アウトドア・高付加価値商品等

地下4階 COLLECTIONS
欧米・日本の地域特有商品

地下1階 SUSTAINABILITY
サステナビリティ・環境配慮型商品

地下3階 FASHION
アパレル向け商品

地下5階 YKK GALLERY
企業紹介・イベントスペース

営業と開発が一体となった商品開発プロセスを強化

YKKの組織再編において、2021年度からは商品開発組織を営業本部の中に融合し、これによりグローバルでも営業と開発が一体となった商品開発プロセスを強化します。2021年度は世界39拠点、994名体制とし、新たな事業地域の区分に基づき、地域ごとで異なる要望に対して、各地的確に応えていきます。



現地リーダーの育成を強化——海外研修生の受け入れ

YKKでは「技術の総本山」と位置づける黒部事業所に、海外事業会社から技術人財を受け入れてきました。海外研修生の受け入れは1980年代に始まり、その数は累計で延べ2,100名以上にのぼります。また現地リーダー候補を育成する取り組みを強化。そのための上級技能検定を実施し、規定の水準に達するまで技能が習得できるよう丁寧な指導とフォローを重ねています。



YKK黒部事業所 古御堂工場

〈社員の声〉

YKK U.S.A.社
ジョン・ホリデー
John Holliday



私は2014年4月から約3年半、黒部の古御堂工場で研修生として勤務しました。開発技術者と一緒に携わったさまざまなプロジェクトを通じて貴重な経験を積むとともに、出会った人々とのつながりは生涯のものとなりました。この経験を活かし、現在はお客様のご要望を超える革新的なファスニング商品の開発・商品化の推進に取り組んでいます。YKKがビジョンに掲げる持続可能な材料の利用促進に向けて、北米および海外での新規材料・技術・プロセスの研究と検証を支援していきます。

中期方向性：徹底したコスト競争力追求

基幹商品の徹底したコスト競争力強化

第5次中期事業計画においてコスト競争力を最大の課題として取り組んできましたが、新型コロナウイルス感染症拡大を境に、市場環境はこれまでにないほど大きく変化しており、アパレル産業の総生産量は社会要請を受けて大きく減少する可能性もあります。そこで巻き起こると予想される激しい競争への備えとして、Value Conscious / Standardの市場を問わず幅広い層に受け入れられる基幹商品と適正な価格、その商品を作り

出す設備を始めとした「ものづくり全体」を徹底的に見直し、さらに強くしていく必要があります。

第6次中期事業計画の中でこのコスト競争力を具現化するべく、工機技術本部を融合・一体化した新体制の下で、重要市場となる中国・アジア地域を中心とした海外事業地域の営業・開発・製造と日本国内の技術者をひとつにして、ファスニング事業の総力を挙げて取り組んでいきます。

市場環境の変化

- 市況の変化が業績に直結する事業基盤
- 新常态下のサステナビリティ・環境意識の高まりによる、中期的な総需要減少への懸念
- 市場環境が厳しさを増す中で更なる競争の激化

商品

基幹商品の競争力を徹底強化

基幹商品を対象に、価格競争力を実現するための材料など仕様を含めて競争力ある基幹商品を検討する

ものづくり(ライン設計)

- 製造プロセス見直しと競争力を最大化するライン設計
- 市場競争の更なる激化を踏まえた設備開発速度向上

それぞれの国/地域の情勢で求められるものづくりのラインを描き、現地の特色にあわせた競争力あるものづくりを実現する

製造設備

外部技術の活用推進と競争力あるファスナー設備の開発・導入

設備総合効率と設備価格の両面からコスト競争力のある新たな設備を開発し、各地域に導入・展開する

中期方向性：デジタル活用強化

デジタル業務企画室の新設

アパレル業界では、サステナビリティへの対応や事業環境の変化から、デジタル技術活用の動きが加速しています。YKKでもマーケティングから商品企画・開発・製造・販売といった全てのバリューチェーンにおいてデジタル化を進め、顧客そして社員にストレスを感じさせない仕組み作りを進めています。

2021年度に新設したデジタル業務企画室では、デジタル化を進める顧客へのデータ提供等のサービス強化を行

うとともに、社内プロセスの効率化やデジタルデータを活かした新たな業務プロセス設計に取り組んでいます。

時代のニーズに応える業務プロセスを実現

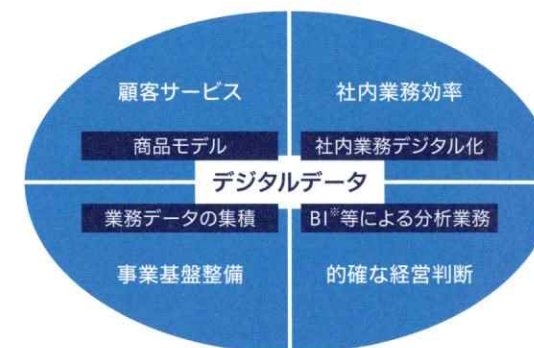
デジタル業務企画室長
内藤 順治



アパレルブランドではファッションデザインのデジタル化が進み、YKKにも3Dモデルの要望が増えており、YKK商品の迅速なデータ提供のための社内基盤を整備しています。さらに、ファスニング事業全体でグローバルに共通業務プロセスを標準化し、データを活用できれば、効率化に加え需要予測など、デジタル技術による新たな業務方法も見えてきます。

「適時」「適材」「適量」が求められるこれからの時代にふさわしい業務プロセスを構築するため、顧客や社内各機能、各事業会社と連携しながらデジタル化を進めていきます。

データの徹底活用を起点にデジタル化を進行



※Business Intelligence

デジタル技術の活用により「スマートファクトリー化」を推進

第6次中期事業計画における製造・技術方針として「スタンダードアイテムのものづくり強化とスマートファクトリー化」を掲げ、ものづくりにおけるデジタル化を進めています。

創業者吉田忠雄がかつて目指したのは、無人で設備が稼働し、人が作業するための明かりを必要としない「暗い工場」でした。この実現に向けた取り組みの一環として、

ロボット、AI、センシング等の先端技術を活用することで、無人で長時間連続稼働を可能にする、無停止・無人生産ラインの構築に取り組んでいます。同時に、このラインを支えるための設備の保全等、デジタル化を図っています。



推進のポイント

無停止・無人生産ラインの構築	● 長時間連続稼働、無人操業による真の一貫生産工場の構築を目指し、ロボット、AI、センシング等の先端技術活用による単純作業の自動化を図る
製造のDX推進	● IoTを用いて工場全体の設備を繋げ、稼働状況をリアルタイムで取得 ● シミュレーションと連携した可視化を進め、改善・改良のサイクルを高速化 ● 保全ノウハウ(「匠の技」)のデジタル伝承(グローバルで設備保全の情報収集基盤を構築、保全効率化・予知保全の実現)

デジタル関連投資 **25**億円(2021年度計画)

コミュニティ活動 ～土地っ子になれ～

YKKは、事業を展開する地域の一員として、社会・環境への配慮やコミュニティが抱える課題解決への貢献など、事業を通じてさまざまな価値を提供しています。ここでは、2020年度における各国/地域の取り組みの一部をご紹介します。

オランダ 地域に根差した企業として、人々を幸せにする活動を支援



「シェルタースーツ」にファスナーやスナップ・ボタンを無償提供 ©Sheltersuit

「誰かのためになることをすれば、みんなが幸せになれる。」シェルタースーツ財団の活動は、YKK精神「善の巡環」と多くの共通点を感じます。



YKKオランダ社
ヤン・セス・ファン・バーレン
Jan Cees van Baaren

ヨーロッパ最初の拠点として1964年に設立したYKKオランダ社。所在地のドウェスト・フリースラン市（旧スネーク市）と黒部市は1970年から姉妹都市であり、創業者吉田忠雄が市に贈った鐘の音は今も街の人々に時を伝えています。

同社では2019年より、オランダを拠点にヨーロッパ各地でホームレスの支援活動を行う非営利団体 Sheltersuitを支援し、ファスナーやスナップ・ボタンを無償提供しています。「シェルタースーツ」は廃棄されたテント等をアップサイクルした、水や風を通さない一方で通気性を確保した丈夫なジャケットで、袋状のパーツをファスナー等でつなぐと寝袋に応用できます。新型コロナウイルス感染症拡大で増加するホームレスや難民など、過酷な状況におかれている人々を守るこの活動を、今後も継続的に支援していきます。

中国 地球の未来を考えるYKKの植樹活動

6月5日の世界環境デーにあわせて世界各地で植樹する「YKK Group Tree Planting Day」。2008年より、それぞれの地域の生態系を考慮してその土地に自生する樹木を中心に植樹する活動を各拠点で続け、これまでに約60,000本を植樹しました。

中国での最初の現地法人として1992年に設立した上海YKKジッパー社は、2020年4月、地域コミュニティの植樹イベントに参加。環境保全への取り組みを推進するために開催されたこのイベントでは、参加者に環境に配慮した街づくりへの貢献を呼びかけた後、新型コロナウイルス感染症拡大の早期終息を祈念して植樹活動を行いました。また、YKK深圳社では、2005年から植樹活動を行っており、地域の人々と共に緑豊かな地球からもたらされる恩恵に感謝し、環境保全に努めています。

創業者吉田忠雄が理想とした「森の中の工場」を目指し、今後も植樹活動を継続していきます。



地域の生態系を考慮して植樹（2019年度の活動の様子）

近年「バーチャル植樹」の取り組みも広がる中、実際に木や土に触れながらの植樹活動を通して、環境保全意識もより高まり、達成感も得られました。（2020年度は開催中止）



YKK深圳社
楊秀英

アフリカ アフリカでの感染症撲滅活動への支援

世界の紛争解決や感染症撲滅に取り組む非営利組織カーターセンター（米国ジョージア州）は、創業者吉田忠雄と親交の深かった元米国大統領ジミー・カーター氏により設立されました。YKKでは同州に一貫生産工場を設立して以来、長年にわたり支援しています。同センターでは現在、アフリカで社会問題となっている感染症トラコマの撲滅活動を展開しています。トラコマは失明の原因となる眼の感染症で、適切な治療や衛生環境の改善が急務です。YKKコーポレーション・オブ・アメリカ社とYKK中国投資社は、このたび約45,000枚の医療用マスクを活動従事者向けに寄付しました。今後も「One YKK」でグローバルな地域貢献に取り組みます。



カーターセンターのエチオピア事務所から届いたお礼の写真

アジア サッカーを通じて子どもたちの健やかな成長をサポート



キッズフットボールクリニック（2019年度の活動の様子）

ASAO[※]極で2007年から開催する「キッズフットボールクリニック」。2012年から提携するリアルマドリッド財団をはじめ、名立たるサッカーチームと提携し、サッカーを通じて子どもたちの学びと健やかな成長をサポートする活動で、これまでに、シンガポール、ベトナム、バングラデシュ、タイなどで開催し、約7,000名が参加しています。ボールやトレーニング機器はYKKが提供し、イベント終了後には寄付しています。尚、新型コロナウイルス感染症拡大を受けて、2021年度は子どもたちが安全・安心に暮らすための必需品をまとめた「YKK Care Pack」の配布を進める予定です。

※ASEAN、南アジア、太平洋地域

日本 「ふるさとの森」でCO₂吸収量見える化実証実験を実施

YKKセンターパークでは、黒部の原風景の再生を目指して2008年から「ふるさとの森」の整備を進めています。地域に原生する樹々の苗木を種から育てて20種類2万本を植樹し、多種多様な生物がすみ森を育ててきました。

2020年11月からは、この「ふるさとの森」を含むYKKセンターパークの緑地におけるCO₂削減効果を可視化する実証実験を開始。CO₂吸収量推定システム「e-kakashi」[※]を活用し、周辺の気象データと各種センサーから取得される環境データを組み合わせることでCO₂吸収量をリアルタイムで可視化しています。実験で得られたデータは、森づくりの成果測定や環境学習プログラム、世界中で展開する緑化活動に活用していきます。



YKKセンターパーク（富山県黒部市）

※「e-kakashi」はソフトバンク株式会社のサービスです。

経営理念の浸透を目指して

世界中の国と地域で事業を展開し、多様な文化・価値観を有する社員が集まるYKKにおいて、経営理念・コアバリューの浸透は、経営上の重要なテーマです。長年継続して取り組んできた理念や思想の共有を通じて、企業価値を高める人材の育成と企業風土づくりに注力しています。

社員一人ひとりが理念を理解し、実践する

YKK精神「善の巡環」は、創業以来常に事業活動の基本として、YKKの発展を支えてきました。この精神を時代に合わせて進化させた新たな経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」を掲げたのが1994年。以降、YKKの理念・思想を確実に受け継ぎ、社員一人ひとりが体得・継承していくことを目的に、全社で組織的な経営理念浸透活動を展開しています。

経営トップと社員の対話の場

会長・社長との「車座集会」

「車座集会」は、会長・社長と社員の対話による経営理念の浸透活動です。社員が会長・社長と向かい合い、両者の活発な対話を通じて経営理念の原点を知るとともに、日々の業務で実践していくための課題や考えを共有しています。2008年に始まったこの取り組みは、国内・海外で展開しています。

2020年度はオンラインで実施し、少人数の対話を開催。参加者からは「日々変化に対応していく力をさらに磨き、周囲の変化に気づけるようアンテナを張ることも重要だと感じた」「コロナ禍での不安があったが、社長の前向きな考えを聞いて希望が持った」などの意見が聞かれました。



社長との車座集会（オンライン）

会長・社長による製造現場訪問

黒部事業所では例年会長と社長が製造現場を訪問し、経営理念やコアバリューをいかに実践するか、製造現場やものづくりの今後のあり方などを現場社員と共に話し合い、日々の事業活動の改善につながる機会を設けています。2020年度はオンラインツールを活用し、感染症対策を行いながら「社長車座集会」として実施し「コロナ禍での挑戦」をテーマに率直に意見を交わしました。



2020年度は現場訪問に代わり車座集会（オンライン）を実施

若手社員と共に考える「経営理念ウェビナー」

2020年度の新たな取り組みとして、入社2～3年目の社員を対象としたウェビナーを開催しました。経営トップが自身の経験談や考え方を語り、新常態下における理念の実践について共に考えながら、若手社員の日々の働きやすさにつながるヒントを得る機会となりました。



会長・社長による経営理念ウェビナー

YKKグループ経営理念研究会

経営理念研究会では、毎年各事業から人選されたメンバーがYKKの理念・思想の継承を目的にその本質を研究しています。2020年度は、持続的な経営理念の在り方をテーマとしました。歴代社長のメッセージを紐解く中で、「経営理念の本質を理解し実践し続けるためには、時代や世代に合わせて伝えることが重要である」と考察。そのために「変えないもの」と「変えるべきもの」をそれぞれ整理し、経営理念を受け継ぐ上で大切な点について理解を深めました。



2020年度経営理念研究会メンバー

ストーリーを通して「善の巡環」を理解する

社員が経営理念を身近に感じ、理解を深めることを目的に、YKK精神「善の巡環」に基づくYKKの歩みや社員のエピソードをショートストーリー（短編漫画）として紹介しています。ストーリーは、実在する社員のエピソードを元にしたもので、日本語、英語、中国語のほか各地域で現地語に翻訳されています。2020年度は、YKK U.S.A.社で長年コアバリューを実践し、共に働く仲間や地域社会への貢献に尽力してきたDeborah Williamsさんのエピソードを紹介しました。

また、2018年度に「ファスナー販売数量100億本」を達成した際には、世界中の社員がチャレンジする姿を集めた動画を制作し、グローバル全拠点に向けて発信しました。この映像では、営業から技術者まで、世界中の拠点でYKKを支える数多くの社員が登場し、仕事に対する自身の想いやエピソードを語っています。一人ひとりの努力の積み重ねで大きな目標を達成できることを、改めて共有しました。

〈社員の声〉

YKK U.S.A.社
デボラ ウィリアムズ
Deborah Williams



私が日々心掛けているのは、お客様のために最善を尽くし、一日一日を大切にポジティブに過ごすことです。それは、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」というYKK精神にもつながります。YKKは社員と地域社会を大切にしている会社で、私自身も会社や仲間から大切にされていると実感しています。YKKで37年働いて、人を助けること、自分とは異なる意見を尊重することなど、沢山のことを学びました。YKKの皆さんには、自分たちの仕事に誇りをもって欲しいと願っています。



ショートストーリー

「世界に広がるYKKグループ~とっておきのエピソード~」

<https://www.ykk.co.jp/japanese/ykk/manga/index.html>



動画を通して仲間たちの「チャレンジ精神」を伝える

YKK精神に基づく経営基盤

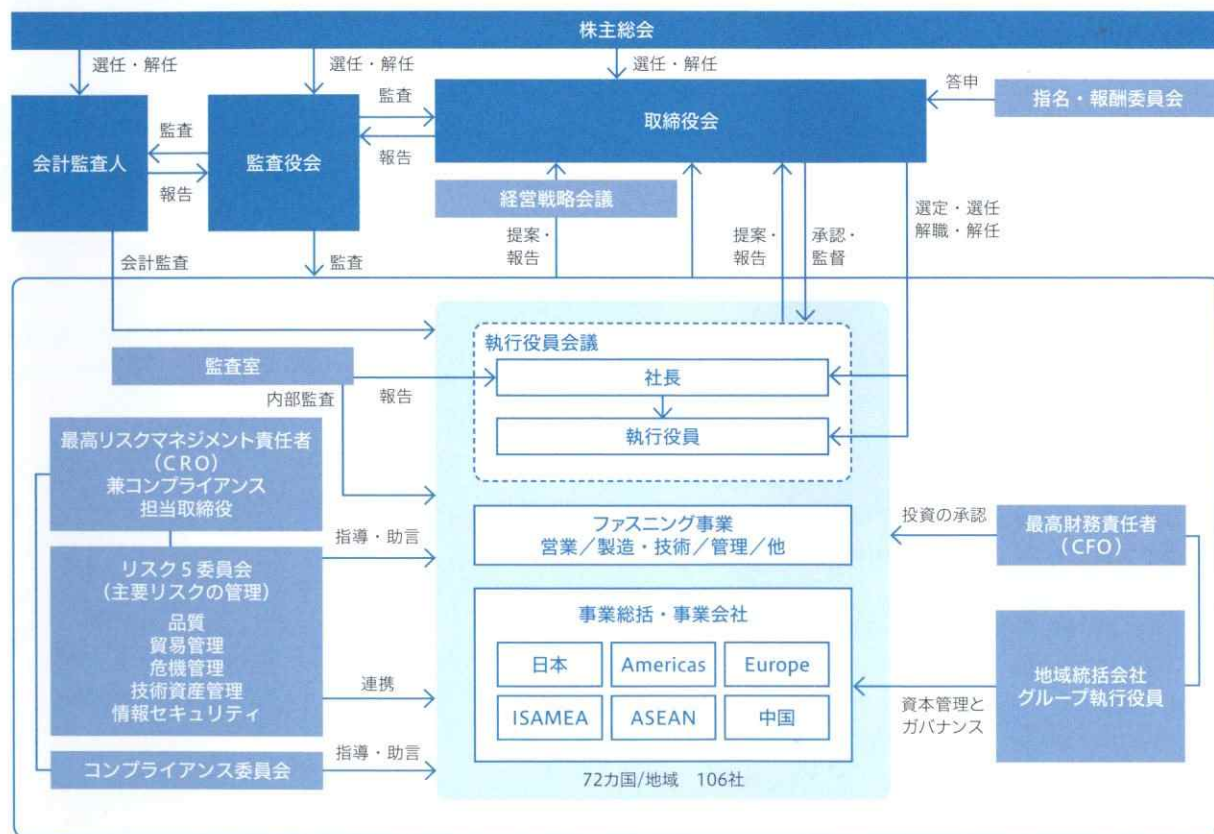
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方・体制

YKKグループは、その企業活動の中で「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という「善の巡環」の精神を基本とし、一貫して公正であることをあらゆる経営活動の基盤としています。こうした考えに沿って、よ

り一層の企業価値の向上を図ることを目的としたコーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んでいます。尚、YKK株式会社の主たる事業であるファスニング事業におけるガバナンス体制は、以下となります。

ファスニング事業ガバナンス体制図



業務遂行に関する内部統制体制

- 当社取締役は、取締役会規定、取締役執務規定を遵守し、職務分掌に基づいて適切な業務執行を行っています。
- 経営戦略会議を設置し、YKKグループの経営理念・経営方針・経営戦略および重要な取締役会決議事項等に関して十分な討議を行い、その審議を経て取締役会の決議を行うことにより、取締役会における審議の効率化を図っています。
- 経営戦略会議のもとに環境政策委員会を設置し、YKKグループにおける環境方針・政策の決定およびYKKグループにおける環境政策推進状況の監督を行っています。

- YKKグループにおいて、東アジア、Americas、EMEA、ASAO、中国の5つの地域に区分する地域経営体制とし、グループ執行役員を任命し、その地域の子会社の資本とガバナンスの状況をYKK株式会社に報告します。また、商圏と商流の特性等を考慮し、日本、Americas、Europe、ISAMEA、ASEAN、中国の6つの事業地域を設け、各地域のビジネスリーダーを中心とした事業運営を行い、YKK株式会社に事業の状況を報告します。
- EMEA : Europe/Middle East/Africa
 ASAO : ASEAN/South Asia/Oceania
 ISAMEA : India/South Asia/Middle East/Africa

コーポレート・ガバナンス強化の経緯

	～1990年代	2000年～	2010年～	2020年～
経営体制		1999年6月 経営機構改革の実施(取締役会の改革と執行役員制度の導入)	2003年～ グループ連結経営の強化(YKK・YKK APから各組織責任者を取締役に選任) 2004年～ グループ執行役員の選任 2004年～ 年金政策担当取締役に任命 2005年～ CFO(最高財務責任者)・CRO(最高リスクマネジメント責任者)任命	2020年～ YKK(株)・YKK AP(株)の間で子会社等の資本再編実施、YKK AP(株)によるAP事業の資本管理開始
社外取締役		2003年 社外取締役導入(1名)	2007年～ 社外取締役の増員(2名)	
社外監査役	1994年 社外監査役(2名)	2001～2006年 (1～3名)	2007年～ (3名)	
その他		2001年～ アドバイザリーボードを設置および開催(～2019年)	2008年～ 社外取締役2名を含む任意の指名・報酬委員会の設置	

取締役・監査役 (2021年6月29日現在)

 代表取締役会長 猿丸 雅之	 取締役 コンプライアンス担当 CRO(最高リスクマネジメント責任者) 矢澤 哲男	 監査役 ^{※2} 河井 聡	 監査役 ^{※2} 秋山 洋
 代表取締役社長 大谷 裕明	 取締役 研究開発担当 馬場 治一	 監査役(常勤) 永田 清貴	 監査役 ^{※2} 柳田 直樹
 取締役 副社長 営業本部長 松嶋 耕一	 取締役 吉田 明		
 取締役 副社長 製造・技術本部長 池田 文夫	 取締役 ^{※1} 小野 桂之介		
 取締役 年金政策担当 CFO(最高財務責任者) 副社長 管理本部長 本田 聡	 取締役 ^{※1} 大澤 佳雄		

※1 社外取締役
※2 社外監査役

取締役・監査役・執行役員・専門役員・グループ執行役員の状況

総数	49名
女性役員数・比率	2名(4.0%)
外国籍役員数・比率	2名(4.0%)

リスクマネジメント

YKKグループ リスクマネジメント方針

リスク水準を積極的にコントロールし、各種企業リスクを予防することによって、人的・物的・その他の経営資源の損失を低減もしくは回避し、有事においては被害ならびに損害を最小限にとどめるよう、グループ全体でリスクマネジメントを推進し、持続的な成長につなげ、企業価値を向上させる。

基本的な考え方・体制

YKKでは、グループ方針を定めリスクマネジメントに取り組んでいます。推進にあたっては、CRO（最高リスクマネジメント責任者）を任命し、品質委員会、貿易管理委員会、危機管理委員会、技術資産管理委員会、情報セキュリティ委員会の各種委員会を設置し、規定の整備とその運用を図っています。また、CFO（最高財

務責任者）を任命し、YKKにおける財務リスク、投資リスクを適切に管理する体制を構築しています。

さらに、リスクの発生時の対応について、「リスク対応ガイドライン」を作成し、適切かつ迅速な対応を行うよう規定しています。

■ リスクマネジメント体制図



コンプライアンス

基本的な考え方・体制

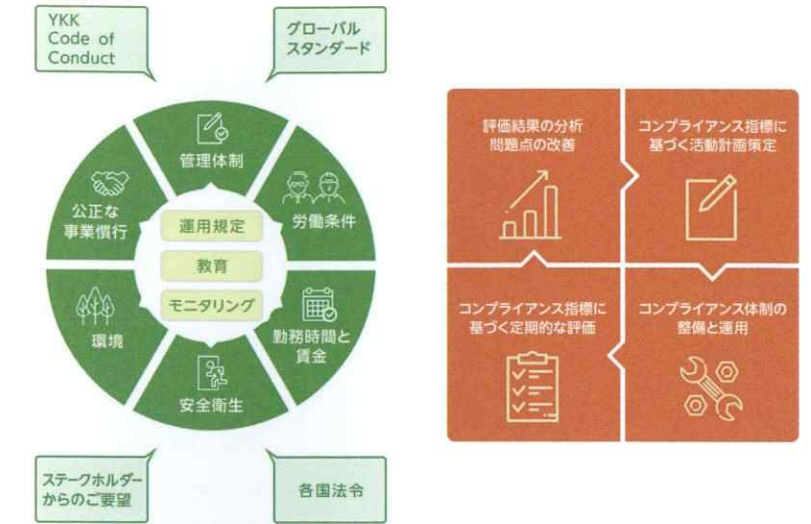
YKKでは、コンプライアンスを「社会的要請への対応」と捉え、法令や社内規則の遵守はもとより、企業活動を行う上で求められる社会規範を遵守することであると考えます。

YKKは、コンプライアンス担当取締役を任命するとともに、コンプライアンス担当執行役員のもとにコンプライアンスグループを設置し、社外アドバイザーと

連携して、コンプライアンス体制の整備を図っています。これに加えて、事業経営の視点から適切なコンプライアンス推進活動を展開するため、コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスの運用状況や課題への対応状況、最新法令動向について討議を行っています。

YKKグローバルコンプライアンス基準 (YGCC)

YKKは、透明性ある事業活動のために適切で効果的なコンプライアンスを確実に展開・実行することを目的に、「YKKグローバルコンプライアンス基準 (YGCC)」を策定しています。世界中で各社がYGCCに基づき、人権、労働慣行、環境、安全衛生、公正な事業慣行において内部・外部監査を実施し、コンプライアンス体制の強化と継続的な改善に努めています。2019年にYGCC3.0へと改定し、持続可能な事業体制を目指してより高度な経営基盤づくりに取り組んでいきます。



YKKグループ行動指針 (Code of Conduct)

YKKは、経営理念において一貫して「公正」であることをあらゆる経営活動の基盤としてきました。このYKK精神・経営理念を社員一人ひとりが実践するための指針として、2008年に「YKKグループ行動指針 (Code of Conduct)」を策定しています。その後社会情勢が大きく変化し、サステナビリティの重要性が高まっていることをうけて、内容の見直しに取り組み、2021年6月に改定を行いました。

「YKKグループ行動指針」は、7原則と29の細則からなります。これらの原則・細則は、国連グローバルコンパクトが掲げる10原則や国際労働機関 (ILO) が掲げる基本8条約を参照・準拠しており、SDGsにもつながるものです。ダイバーシティ経営を推進する上での基本となる、多様性の尊重についても新たに盛り込みました。今後、英語を含む多言語に翻訳し周知を図るとともに、海外各極の社員一人ひとりが理解を深められるよう、浸透活動を展開していきます。

社員一人ひとりが、この「YKKグループ行動指針」を実践し、コアバリューに掲げる「一点の曇りなき信用」をあらゆるステークホルダーからいただけるよう、取り組んでいきます。

YKKグループ行動指針 (Code of Conduct) 7原則

- コンプライアンス
- 公正な事業慣行
- 人権の尊重
- 環境との調和
- 安全衛生
- 商品の品質及び安全性
- コミュニティへの貢献

YKKグループ行動指針の全文は以下に掲載しています。

YKKグループウェブサイト 経営理念

<https://www.ykk.co.jp/japanese/philosophy/index.html>

YKKグループ連結 過去11年分の主要財務データ

回次 決算年月	第76期 2011年3月	第77期 2012年3月	第78期 2013年3月	第79期 2014年3月	第80期 2015年3月	第81期 2016年3月	第82期 2017年3月	第83期 2018年3月	第84期 2019年3月	第85期 2020年3月	第86期 2021年3月
売上高 (百万円)	544,896	544,434	576,965	696,929	721,037	741,935	712,783	747,762	765,781	732,854	653,765
経常利益 (百万円)	30,976	26,681	33,681	66,022	69,720	70,988	61,545	59,924	64,466	42,661	30,134
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	10,136	16,334	32,692	44,908	46,978	44,646	45,180	38,728	45,824	23,629	17,340
包括利益 (百万円)	△ 6,090	14,336	70,777	70,447	81,416	△ 20,695	51,998	30,123	38,420	△ 5,032	76,289
純資産額 (百万円)	391,095	403,169	471,271	513,543	586,664	561,547	609,848	636,361	671,195	662,564	735,527
総資産額 (百万円)	690,322	715,364	788,440	883,336	946,283	954,060	963,231	978,563	1,011,934	983,645	1,014,918
1株当たり純資産額 (円)	318,900	328,395	384,171	417,986	477,438	456,991	496,267	518,187	546,662	539,329	599,184
1株当たり当期純利益 (円)	8,453	13,622	27,265	37,453	39,181	37,237	37,683	32,302	38,220	19,708	14,463
自己資本比率 (%)	55.4	55.0	58.4	56.7	60.5	57.4	61.8	63.5	64.8	65.7	70.8
自己資本利益率 (%)	2.6	4.2	7.7	9.3	8.8	8.0	7.9	6.4	7.2	3.6	2.5
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	55,955	32,076	67,214	85,186	91,254	101,727	81,619	57,525	68,607	77,731	82,241
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 31,635	△ 39,667	△ 44,013	△ 60,708	△ 65,976	△ 95,252	△ 59,345	△ 67,661	△ 53,888	△ 68,123	△ 40,176
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 13,465	6,636	△ 11,719	△ 3,784	△ 4,379	△ 4,359	△ 14,569	△ 4,470	△ 3,255	△ 5,446	△ 5,284
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	98,201	96,891	116,510	143,131	173,558	167,229	171,259	155,076	166,241	164,708	211,378
従業員数 [外、平均臨時雇用者数] (人)	38,080 [7,031]	37,719 [7,127]	38,235 [7,123]	40,306 [6,828]	42,154 [5,738]	44,250 [5,390]	44,674 [4,801]	45,618 [4,538]	46,167 [4,430]	46,261 [3,701]	44,510 [2,564]

注1. 売上高には、消費税等は含まれておりません。

注2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

注3. 株価収益率については、非上場につき記載しておりません。

注4. 2014年3月期より従業員の範囲を変更し、従来、平均臨時雇用者数に含まれていた嘱託、エルダー社員等を従業員数へ含めることといたしました。

財務・非財務ハイライト

YKKグループ連結 財務ハイライト

売上高・営業利益・営業利益率

■売上高(億円) ■営業利益(億円)



ROA



地域別売上高 (2020年度)

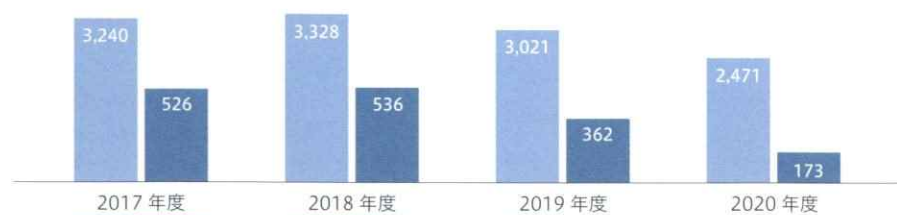


※1 EMEAは、欧州・中東・アフリカ地域を表しています。
 ※2 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しています。

ファスニング事業 財務ハイライト

売上高・営業利益・営業利益率

■売上高(億円) ■営業利益(億円)



販売本数(億本)



研究開発費
197億円
 (2020年度)

設備投資額
397億円
 (2020年度)

研究開発費
77億円
 (2020年度)

設備投資額
200億円
 (2020年度)

「YKK株式会社統合報告書『This is YKK 2021』」Data Bookにより詳細なデータを掲載しています。
<https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/csr/eco/report/index.html>

ファスニング事業 非財務ハイライト

事業を展開する国/地域

72カ国/地域
 (2021年3月末現在)



グループ会社数・従業員数

67社 **27,132**名
 (2021年3月末現在)



初の海外進出(インド、ニュージーランド)

1959年



ファスナー年間生産量

300万km以上



温室効果ガス排出量削減率(基準年2018年比)

Scope 1, 2

20%
 (2020年度実績)



持続可能素材の割合(延べメートル)

6.5%
 (2020年度実績)



新めっき技術 AcroPlating® による有害物質除去率
 (シアン、クロム、セレンなど)

100%



「YKK」商標登録

177カ国/地域
 (2021年3月末現在)



「YKK」「YKK\ap」「AcroPlating」「AiryString」「AquaGuard」「CONCEAL」「ECO-DYE」「EXCELLA」「FLATKNIT」「GreenRise」「METALUXE」「NATULON」「Ocean Sourced」「OCEAN SOURCED」「PROSEAL」「QuickFree」「SOFIX」「VISLON」「YZIP」「パッシブタウン」「YKKセンターパーク」はYKK株式会社の登録商標です。「NATULON Plus」はYKK株式会社の商標です。



〈お問い合わせ先〉

YKK株式会社

経営企画室 広報グループ

東京都千代田区神田和泉町1

TEL : 03 (3864) 2064

FAX : 03 (3864) 2050

E-MAIL : k_ykk@ykk.com

<https://www.ykk.co.jp>



この用紙は森林認証されたパルプを使用しています。
印刷：YKK六甲株式会社（YKKグループ特例子会社）